



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي

إعداد

د. رجب أحمد عطا محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة

التعليمية - كلية التربية بالغردقة

جامعة جنوب الوادي

د/ محمد صبري الأنصاري

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المساعد - كلية التربية بقنا

تاريخ القبول : ٣١ مايو ٢٠٢١ م

-

تاريخ الاستلام : ٣ مايو ٢٠٢١ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن واقع كل من القدرات الديناميكية وقدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، وذلك للتوصل إلى نموذج يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث (قدرات إدارة المعرفة - القدرات الديناميكية - سلوكيات العمل الابتكاري) بجامعة جنوب الوادي في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للنموذج المقترح في البحث الحالي، واستخدم المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة لقياس كل من القدرات الديناميكية وقدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري بجامعة جنوب الوادي، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٩) من قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات - وكلاء الكليات - رؤساء الأقسام)، وأعضاء كل من وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية، وتوصل إلى مجموعة من النتائج منها: جاءت القدرات الديناميكية للجامعة بدرجة متوسطة (٢.٦٤)، كما جاءت قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة بدرجة متوسطة (٢.٦٨)، ومجالات القدرة على المعرفة بدرجة متوسطة (٢.٥٤)، وقدرات عمليات إدارة المعرفة بدرجة (٢.٥٨)، كما جاءت سلوكيات العمل الابتكاري بدرجة متوسطة (٢.٨٣)، وكذلك توصل البحث إلى أن المسار من قدرات إدارة المعرفة إلى القدرات الديناميكية للجامعة = ٠.٥٤٥ وهو دال عند مستوى (٠.٠١)، أي أن قدرات إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً في القدرات الديناميكية للجامعة، أن المسار من القدرات الديناميكية للجامعة إلى سلوكيات العمل الابتكاري = ١.٠٧ وهو دال عند مستوى (٠.٠١)، أي أن القدرات الديناميكية للجامعة تؤثر إيجابياً على سلوكيات العمل الابتكاري، أن المسار من قدرات إدارة المعرفة إلى سلوك العمل الابتكاري = ٠.١٥٠ وهو دال عند مستوى (٠.٠١)، أي أن قدرات إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً على سلوكيات العمل الابتكاري، ويكون التأثير غير المباشر للقدرات إدارة المعرفة على سلوكيات العمل الابتكاري في حالة توسط القدرات الديناميكية للجامعة = ٠.٥٤٥ × ٠.١٠٧ = ٠.٠٥٨، وهذا يعني أنه يوجد تأثير غير مباشر من قدرات إدارة المعرفة في سلوكيات العمل الابتكاري مروراً بالقدرات الديناميكية للجامعة، وتم وضع نموذج سببي يفسر هذه العلاقات.

الكلمات المفتاحية: القدرات الديناميكية - قدرات إدارة المعرفة - سلوكيات العمل الابتكاري - جامعة جنوب الوادي

The dynamic capabilities of the university as a mediating variable between knowledge management capabilities and innovative work behaviors of faculty members: An applied study at South Valley University

Abstract:

The current research aimed to explain the reality of each of the dynamic capabilities, knowledge management capabilities, and innovative work behaviors of faculty members at South Valley University, in order to arrive at a model that explains the causal relationships between research variables (knowledge management capabilities - dynamic capabilities - innovative work behaviors) in universities in light of The results of the field study according to the proposed model in the current research, and the descriptive approach was used, and a questionnaire was applied to measure both dynamic capabilities, knowledge management capabilities and innovative work behaviors at South Valley University, and the study sample consisted of (219) leaders of South Valley University (faculty deans - faculty agents Heads of departments), members of each of the Quality, Strategic Planning and Technology Services unit, and reached a set of results, including: The dynamic capabilities of the university came in a medium degree (2.64), the capabilities of the knowledge management infrastructure came with a medium degree (2.68), and the areas of knowledge capacity came with a degree. Medium (2.54), and the capabilities of knowledge management processes with a score (2.58), and the innovative work behaviors came with a medium score (2.83). A path from knowledge management capabilities to the university's dynamic capabilities = 0.545, which is significant at the level of (0.01), meaning that knowledge management capabilities positively affect the university's dynamic capabilities. The path from the university's dynamic capabilities to innovative work behaviors = 1.07, which is significant at the level of (0.01). That is, the dynamic capabilities of the university positively affect the behaviors of innovative work, that the path from knowledge management capabilities to innovative work behavior = 0.150, which is indicative at the level of (0.01), that is, knowledge management capabilities positively affect innovative work behaviors, and the indirect effect of capabilities Knowledge management on innovative work behaviors in the event that the dynamic capabilities of the university are mediated = $0.545 \times 0.107 = 0.058$, and this means that there is an indirect effect from knowledge management capabilities on innovative work behaviors passing through the dynamic capabilities of the university, and a causal model has been developed that explains these relationships.

Key words: dynamic capabilities - knowledge management capabilities - innovative work behaviors - South Valley University

مقدمة :

يشهد العالم تغيرات اجتماعية وسياسية واقتصادية وتكنولوجية كبيرة، فالبيئة التي تعمل فيها المنظمات لم تعد مستقرة وأصبحت أكثر تنافسية، فمن نتائج القرن العشرين التحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة -حيث تمثل المعرفة من أهم السلع الاقتصادية- أصبح الأكثر هيمنة على الاقتصاد العالمي والموجه نحو التنمية الشاملة وروح الابتكار والاستثمارات الكبيرة في البحوث ورأس المال البشري والاجتماعي، ومن ثم الموجه الرئيس للجامعات نحو المنافسة العالمية، ولهذا توجب على الجامعات في دول العالم المتقدم والنامي التركيز على هذا الاقتصاد المبتكر كركيزة أساسية لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، واعتماد إدارة المعرفة كأحد العوامل الحاسمة في إدارة الابتكار بالجامعات في ظل البيئة المعولمة.

وفي عصر المعرفة، يُنظر إلى المعرفة على أنها المورد الاستراتيجي الرئيس للبقاء التنظيمي والاستقرار والنمو والتحسين، بالإضافة إلى ذلك، تعد المعرفة أساسًا لتطوير الكفاءات الأساسية التي ستولد مزايا تنافسية، ومن خلال مؤسسات المعرفة، يمكن أن يعزز التعاون وتبادل المعلومات بين الموظفين، وصنع القرار والإنتاجية والابتكار، فالهدف من إدارة المعرفة هو تطوير مناهج تسهل الحصول على المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب للشخص المناسب وفي التنسيق الصحيح، كما أن إدارة المعرفة ستساعد المنظمات على أن تظل قادرة على المنافسة، من خلال تبادل المعلومات مع الشركاء الخارجيين (Attia & Essam Eldin, 2018, 1218).

وخلال العقود الماضية، تم استخدام تعبير "إدارة المعرفة" للتعبير عن مساعي الجامعات للحصول على المعرفة وتخزينها ونقلها، فالمعرفة هي مزيج سائل من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية ورؤى الخبراء التي توفر إطارًا لتقييم وإدماج الخبرات والمعلومات الجديدة، وفي المؤسسات، غالبًا ما تصبح مدمجة ليس فقط في المستندات أو المستودعات ولكن أيضًا في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد (Bejinaru & Prelipcean, 2017, 352). ويمكن اعتبار الجامعات منظمات ذات تعقيد داخلي وخارجي، ويعتمد تعقيدها الداخلي على كمية ودرجة تطور مختلف مجالات المعرفة والمهارات لدى موظفيها، ويستمد تعقيدها الخارجي من درجة عدم اليقين وعدم الاستقرار في بيئتها (Navarro & Gallardo, 2003, 201).

كما تعد البيئة الجامعية بطبيعتها أكثر مناسبة لتطبيق مبادئ وأساليب إدارة المعرفة، ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعات تمتلك عادة بنية تحتية حديثة للمعلومات؛ ويعد تبادل المعرفة مع الآخرين أمراً طبيعياً للمحاضرين ورغبة الطلاب في اكتساب المعرفة من مصادر يمكن الوصول إليها بأسرع وقت ممكن، وبالتالي فإنه لتنوع أهداف الجامعات المتمثلة في: تطوير المهام من أجل تحسين الجودة والفعالية وتنمية الموارد البشرية في جميع مستويات التشغيل، وتطوير قواعد المعرفة للمنظمات أو القطاعات نحو الاستثمار المعرفي المعزز، فإنه إذا ما تم إتباع نهج واسع في إدارة المعرفة بالجامعات فسيؤدي إلى تحسينات هائلة في تبادل المعرفة الصريح والضمني، ويمكن دعم كل جزء من مهمات الكليات والجامعات إذا تم تطبيق ممارسات إدارة المعرفة من التعليم إلى الخدمة العامة إلى البحث العلمي، حيث إن تطبيقها بشكل فعال، يمكن أن يؤدي إلى تحسين قدرات صنع القرار، وتقصير وقت دورة تطوير "المنتج"، وتحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية (Ngoc-Tan & Gregar, 2018,305).

ومن ثم، تشارك الجامعات في جميع أنحاء العالم مشاركة كاملة في عمليات التحول المكثفة من أجل مواجهة التحديات الجديدة لاقتصاد قائم على المعرفة مع ظواهر متزايدة على مستوى العالم بصفتها جهات فاعلة رئيسة في أنظمة الابتكار وأصحاب المصلحة الأساسيين في إنتاج ونشر المعرفة، وأصبحت الجامعات اليوم في صميم سياسات أجنداث مختلف الحكومات، لزيادة قدرتها على مواجهة التحدي المتمثل في الأعمال السريعة والتطور التكنولوجي والتغيير الاجتماعي، ومن أجل جعل هذه المنظمات أكثر قدرة على المنافسة وأكثر استدامة مع مرور الوقت، يجب على الجامعات وضع عمليات أساسية لبناء الرؤية وتقديم نماذج حوكمة استراتيجية في شؤونها الداخلية وعلاقاتها الخارجية.

ويشير (Bejinaru (2017, 577 في هذا الصدد، إلى أن اقتصاد المعرفة يزيد من المنافسة العالمية بين الجامعات لأنها تساهم بشكل مباشر في توليد ونقل ومعالجة المعلومات والمعرفة الجديدة للمجتمع، حيث يشكل توليد وديناميات المعرفة موارد استراتيجية، ويمكن أن تصبح إدارة ديناميات المعرفة التنظيمية قدرة ديناميكية أساسية للجامعات، ولذا فهي أكثر أهمية في تحقيق ميزة تنافسية في هذا العالم المضطرب، حيث تؤدي الجامعات اليوم دوراً كبيراً (يشمل "المعرفة" كعنصر أساسي) في إنتاج "رواد المعرفة" المتوقع منهم توفير المعرفة، وتوفير الابتكار، ودعم ريادة الأعمال، ليكونوا قادة في الأعمال والمجتمع.

وفي المقابل، فإن تمكين المؤسسات من إدارة المعرفة، يتطلب من المؤسسات امتلاك قدرة إدارة المعرفة (Knowledge Management Capacity (KMC)، المتمثلة في البنية التحتية (التكنولوجيا، والهيكل والثقافة) وعمليات إدارة المعرفة، حيث تواجه المؤسسات التي تعرض مستوى أكبر من قدرات إدارة المعرفة تأثيرًا تعليميًا يمكن أن يحسن قدراتها في تقليل التكرار، والاستجابة السريعة للتغيير، وتطوير الأفكار الإبداعية والابتكار، وتعتمد جودة اتخاذ القرار على اكتساب المعرفة وتطبيقها عبر الأفراد والمجموعات التنظيمية عبر امتلاك القدرات اللازمة لتحقيق ذلك (Gharakhani & Mousakhan, 2012, 37). حيث إن قدرة إدارة المعرفة تشير إلى كيفية قيام المنظمة بتجميع موارد المعرفة الحيوية وكيفية إدارتها واستغلالها، وفهم قدرة إدارة المعرفة للمؤسسة مهم لنشر مواردها بكفاءة وزيادة قيمتها، وبالتالي، يمكن تنظيم قدرة إدارة المعرفة بواسطة المؤسسة للحفاظ على الأداء المتفوق في بيئة ديناميكية، ومن ثم فإن الطريقة التي تكتسب بها المنظمة المعرفة والاحتفاظ بها وتوزعها بفعالية من أجل إنشاءها وإعادة استخدامها يتم تحديدها بواسطة القدرة التنظيمية لإدارة المعرفة. (Tseng, 2016, 204).

ولذا، فإنه على الرغم من أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية في بيئة ديناميكية، فإنه يجب على المؤسسات تطوير القدرة على إدارة المعرفة، أي القدرة الديناميكية على إنشاء المعرفة وتعديلها بمرور الوقت، وبمعنى آخر، لا تعد المعرفة الفردية للموظفين شرطًا مسبقًا كافيًا لنجاح المؤسسة، وإنما يجب على الموظفين تطبيق معرفتهم من أجل خلق قيمة إضافية للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي للأفراد تبادل معارفهم لخلق ظروف لتكامل المعرفة وترقيتها المستمرة، ولهذا السبب، تمثل إدارة المعرفة مجموعة من العمليات الحيوية لاكتساب المعرفة وتكاملها وترقيتها وتطبيقها.

وبناءً عليه، فإن معظم عمليات إدارة المعرفة لها الأهداف الثلاثة التالية: (١) جعل المعرفة مرئية وتأكيد دور المعرفة في المؤسسة؛ (٢) تطوير ثقافة تشجع على اكتساب المعرفة وتقاسمها؛ و(٣) بناء بنية تحتية للمعرفة تشمل نظام تكنولوجيا المعلومات والشبكة لتمكين الاتصال وتشجيع التعاون، ولذلك، تشير إدارة المعرفة إلى عمليات اكتساب المعرفة وتحويلها وتطبيقها، والهدف الرئيس من القدرة على إدارة المعرفة هو استكشاف المعرفة واستيعابها واستغلالها مع مراعاة كل من مصادر المعرفة الداخلية والخارجية (Turulja &

Bajgorić, 2018, 5). ولذا فإذا كانت إدارة المعرفة مهمة في جميع أنواع المؤسسات، وأن استخدامها الفعال أمر بالغ الأهمية في قطاع الخدمات، إلا أنه مع مرور الوقت، زاد تعقيد الوظائف واستخدام تكنولوجيا المعلومات، مما أدى إلى قدر كبير من المعلومات والمعرفة، مما يجعل من الضروري امتلاك قدرة فعالة لإدارة المعرفة المتاحة للعمليات الناجحة (Imran, Ilyas & Fatima, 2017, 105).

ونظرًا لأن التعليم هو أساس اقتصادات المعرفة، لا يمكن إنتاج المواهب المتميزة إلا من خلال التعليم العالي ذي الكفاءة، حيث يتم نقل المعرفة وتوزيعها، وبالتالي، ينبغي التأكيد على قدرتها على إدارة المعرفة (البنية التحتية، وعمليات إدارة المعرفة) حتى يمكن استخدام مواردها في الإدارة والتنظيم والتعليم والبحث بشكل فعال لتحسين فعاليتها المؤسسية (Shih & Tsai, 2016, 1373).

وبالتالي، يُنظر إلى الجامعات على أنها "كائنات حية" تنمو قدراتها على نحو متغير وتتكيف مع العوامل الخارجية أو العمليات الداخلية، ولكي تتمكن مؤسسات التعليم العالي من تنفيذ إدارة المعرفة بنجاح، يتم الحصول على كل من قدرات تمكين إدارة المعرفة وإمكانات معالجة إدارة المعرفة، ويتم اكتساب قدرات التمكين مثل الهياكل والثقافات والتكنولوجيا، وبعد ذلك، من خلال الجمع بين موارد المعرفة واستخدامها مع قدرات عملية إدارة المعرفة، ويمكن لمؤسسات التعليم العالي تحقيق الغرض المتمثل في الحفاظ على القدرة المعرفية العامة والقدرة التنافسية العامة واستخدامهما على نحو مناسب، وبالتالي يمكنها تحويل المدخلات إلى أقصى مخرجاتها من خلال مواردها الداخلية والاستفادة من المعرفة لإنشاء قيمة، ولذا تمثل كيفية إدارة الجامعات للمعرفة عاملاً محددًا في مستوى قدرات إدارة المعرفة (Shih & Tsai, 2016, 1376).

وعلى جانب آخر، تساهم إدارة المعرفة وقدراتها بالجامعات على استدامة القدرات الديناميكية، حيث يرى حاتم علي الحمداني (٢٠١٨، ١٠٩) أن امتلاك الموارد المعرفية سوف يعمل على بناء القدرات الاستراتيجية وتمكنها من إعادة التجديد وإعادة تشكيل أسس مواردها لبناء واستدامة قدراتها الديناميكية، فعند دمج التطورات في أسس النظرية المستندة على الموارد والأسس الفلسفية لإدارة المعرفة في القرن الجديد، فإن النظرة المستندة على المعرفة للقدرات الديناميكية تعني أن المنظمات تتعلم من مواردها المعرفية وتعزز الموجودات

المعرفية، فالأفراد يمثلون المورد التنظيمي الأكثر أهمية والأفضل قيمة الذي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وأن معرفة- كيف Know-How ومهارات الأفراد سوف تمثل رأس المال البشري للمنظمة، لتصبح قوة المنظمة الناتجة عن المعالجة البارعة للموارد المعرفية هي القدرات الديناميكية، ووفقاً لنظرية القدرات الديناميكية فإن من أسس المنظمة أن تكون خالقة للمعرفة وتطويرها وتطبيقها باستمرار لمواجهة التغيرات، وفي سياق إدارة المعرفة فإن القدرات الديناميكية الموصوفة بالمعرفة والقدرات والمهارات الجديدة سوف تصبح أساس استدامة القدرات الديناميكية.

ويضيف (Hidalgo-Peñate, Padrón-Robaina and Nieves (2019,145)

أنه من وجهة نظر المنظور القائم على المعرفة أن تكون قدرة المعرفة والمؤسسات على توليد المعرفة واستخدامها هي الأصل الاستراتيجي الأكثر تميزاً، وأن توليد المعرفة وتراكمها وتطبيقها يمكن أن يكون مصدراً للأداء المتفوق، وأن المعرفة السابقة تحدد القدرة على استيعاب المعرفة الجديدة واستغلالها، بينما يقترح نهج القدرات الديناميكية أن يعتمد الأداء العالي على عمليات تنظيمية وإدارية محددة تسمى القدرات الديناميكية، والتي يتم تحديدها على أنها القدرة على دمج موارد المؤسسة وقدراتها وإعادة توزيعها وتجديدها وتعديلها في موارد جديدة أخرى تتكيف بشكل أفضل مع البيئة المتغيرة، وأن هذه القدرات ترعى وتتكيف وتجدد قاعدة المعرفة للمؤسسة، وتطور وتحافظ على القدرات التنظيمية التي تحول قاعدة المعرفة هذه إلى أعمال مفيدة.

لقد أصبحت بيئة الجامعة معقدة بشكل متزايد لخضوعها للتغيرات العالمية، ومارست قوى العولمة ضغوطاً ساهمت في زيادة المنافسة بينها، وأدى ظهور التكنولوجيا إلى تعطيل التعليم مما اضطر الجامعات إلى الانتقال من نهجها التقليدي وإعادة النظر في نموذجها التعليمي، وبالتالي، فإن إدارة الجامعة بفعالية كانت معقدة وصعبة، وعلى الرغم من أن إطار القدرات الديناميكية قد تم تطبيقه بشكل مكثف على مختلف الصناعات، إلا أن تطبيقه على قطاع الجامعة في مراحله الأولى (Dzinekou & Arasa, 2018,142).

ومن ثم، فإن المواعمة المستمرة لقدرات الجامعات مع البيئة التنافسية تتطلب من الجامعات أن يكون لديها القدرة التي ستمكنها من فهم تهديدات البيئات الجامعية واتخاذ القرارات التي من شأنها أن تساعد الجامعات على خلق ميزة تنافسية، وتمثل القدرات

الديناميكية إطاراً تم تطويره للإدارة الاستراتيجية للجامعات وتم تطبيقه فيها مؤخراً، وذا أهمية كبيرة للجامعات وبيئتها، وهي في الأساس إطار لتوجيه كل جامعة تسعى لتحقيق والحفاظ على اللياقة (Teece, 2018,4).

ويرى (Ferreira, Coelho & Moutinho (2018) أن القدرات الديناميكية تمثل القدرة على حل المشكلات بشكل منهجي، وتمكينها من الميل إلى الإحساس بالفرص والتهديدات، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وتنفيذ القرارات الاستراتيجية والتغييرات بكفاءة، وبالتالي ضمان الاتجاه الصحيح. وتتمثل القدرة الديناميكية للجامعات في: تحديد وتطوير الفرص والمتطلبات (الاستشعار)؛ إعادة تكوين وتعبئة الموارد والقدرات لالتقاط هذه القيمة المضافة (التنسيق/الاستيلاء)؛ والتحسين والتجديد باستمرار (التحويل) (O'Reilly & Robbins, 2018,5)، وكذلك تم تجميع أهم فئات القدرات الديناميكية لأسباب عملية إلى قدرات (١) الإحساس بالفرص والتهديدات وتشكيلها، (٢) اغتنام الفرص، (٣) الحفاظ على القدرة التنافسية من خلال تعزيز، والجمع، والحماية، وعند الضرورة، إعادة تكوين أصول المنظمة غير الملموسة والملموسة (Teece, 2007: 1319).

وتساعد القدرات الديناميكية القوية المنظمات - ومنها الجامعات - على أن تكون مبتكرة وناجحة ومرنة، لا سيما في ظل الاضطراب التقني والسياسي وعدم اليقين العميق (الذي لا يمكن التنبؤ به)، حيث تواجه الجامعات حالة من عدم اليقين على العديد من الجبهات، مثل التطورات السريعة وغير المتوقعة في التمويل الحكومي ومنصات التدريس عبر الإنترنت، والمنافسة العالمية للمواهب، حيث ستكون المنظمة عرضة للخطر إذا تم ترك وظائف الاستشعار والإبداع والتعلم للسمات المعرفية لبعض الأفراد، ومع عدم اليقين هناك "ضرورة للتصرف بناء على الرأي وليس المعرفة، والمشكلة ليست فقط حول عدم تماثل المعرفة ومشاكل الحوافز ولكن أيضاً في تصفية وتفسير المعلومات حول التقنيات والأسواق المتطورة، (Heaton, Siegel & Teece, 2019,5).

ومن ثم، جادل العلماء في أن الإدارة الممتازة للجامعات أصبحت صعبة في جميع أنحاء العالم، وتفتقر الجامعات إلى القدرة على تطبيق التفكير الشبيه بالأعمال الذي يدفعها إلى المستقبل، وهناك حاجة أكبر للقدرات الديناميكية لتمكين الجامعة من مواجهة المنافسة العالية والتغيرات السريعة التي تحدث في قطاع التعليم العالي، فهي المحدد الرئيس في أداء

الجامعة، ومن ثم فإن إطار القدرة الديناميكية مفيد في فهم قضايا الإدارة الحرجة التي تواجه الجامعات (Leih & Teece, 2016,184; Elena- Pérez, Saritas, Pook, & Warden, 2011,33).

ويعد سلوك الموظفين المبتكر في العمل اليوم أقوى الأصول في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسات. وبالمثل، فإن إنشاء معرفة جديدة وتطوير الثقافة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي يكمن في سلوكيات العمل الابتكارية لأعضاء هيئة التدريس (Shahab & Imran, 2018, 161) وسلط (Thurlings, Evers and Vermeulen (2015,10) الضوء على أهمية سلوكيات العمل الابتكارية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات من خلال الدعوة إلى ثلاثة أسباب رئيسة، أولاً: إنها تساعد الأعضاء في الحفاظ على مواكبة التغيرات الديناميكية في المجتمع؛ ثانياً: تسهل التعلم والتقنيات الجديدة وتطبيق البحوث المبتكرة؛ ثالثاً: من أجل خلق سلوك عمل ابتكاري لمجتمع تنافسي، يعد نقطة الانطلاق لتنمية المواطنين كمفكرين مبدعين.

و غالباً ما يتم تعريف إدارة المعرفة والابتكار على أنهما الدوافع الرئيسية لتحسين سلوكيات العمل الابتكاري بالتعليم العالي، فمع تحول الجامعات تدريجياً إلى مركز إنتاج المعرفة في المجتمع أصبح دورها في الابتكار أكثر تنوعاً في السعي لتحقيق هذا الدور، وتمثل إدارة المعرفة العامل الرئيس في تنمية الابتكار في الجامعات، فمن شأن عمليات إدارة المعرفة أن تمكن أو تحسن أساس إدارة المعرفة في الجامعات مما يؤدي إلى إمكانية الابتكار، لأن الشكل النهائي لإبداع المعرفة هو الابتكار، وسيتم تحديث الابتكار والحفاظ على أفضل الممارسات التي من شأنها دائماً دعم الحياة التنظيمية ومنعها من أن تصبح قديمة، ولذا تعد عملية إدارة المعرفة نشاطاً حيويًا للجامعة التي ستصبح مصدرًا لميزتها التنافسية (Widjaja & Kuslina, 2018,256).

إضافة لما سبق، فإن هناك عوامل ومتغيرات أخرى تساعد في تنمية سلوكيات العمل الابتكاري ومنها القدرات الديناميكية للجامعة، حيث أنه أثناء تقديم مفهوم القدرات الديناميكية من قبل Teece, Pisano and Shuen (1997) اقترح أهميتها الأساسية للفعالية النهائية للأداء التنظيمي بوجه عام. وقد يتوقع المرء أن زيادة استخدام القدرات الديناميكية تمكن المنظمة من الوصول إلى أداء أفضل؛ على وجه الخصوص، تمت مناقشة ذلك في

المناقشات المبكرة حول القدرات الديناميكية وتأثيرها المباشر على الأداء التنظيمي (Teece, Pisano & Shuen, 1997,511; Zollo & Winter, 2002,340)

وبوجه عام، تعد القدرات الديناميكية حاسمة للغاية في مجال الابتكار، وتشارك عمليات الابتكار في القدرات التشغيلية والموارد في سلسلة المدخلات والعمليات والمخرجات، وتعمل القدرات الديناميكية على تحديث وإدماج وإعادة تكوين القدرات والموارد التشغيلية الحالية، وستبقى القدرات التشغيلية كما هي ما لم تحفزها قدرات ديناميكية، حيث يحدث تحريك الموارد والقدرات استجابةً للفرص والتغيرات، وبهذا المعنى، تدعم القدرات الديناميكية الجهد التنظيمي لتطوير منتجات وعمليات جديدة في الوقت المحدد، وبالتالي، فإن عدم القدرة التنظيمية على تغيير قاعدة مواردها من شأنه أن يقوض جهودها لإنشاء منتجات جديدة، ومن ثم تشير الأدلة التجريبية إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر إيجابياً على الابتكار (Eisenhardt, Wendra, Sule, Joeliaty & Azis, 2019,125)، ويعترف الباحثون (Eisenhardt & Martin, 2000,1107; Porter, 1991,97; Teece, Pisano, & Shuen, 1997,510; Zollo & Winter, 2002,341, Giniunienea & Jurksiene, 2015,986) بأن القدرات الديناميكية عاملاً رئيساً في ابتكار المنظمة وقدرتها التنافسية.

ومن التحليل السابق، يتضح أنه العقود الأخيرة، تم تعزيز دور الجامعات كعامل قادر على زيادة القدرة على الابتكار، ومن خلال التحليل السابق، يتضح مدى أهمية توافر إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية و سلوكيات العمل الابتكاري بالجامعات لتحقيق الميزة التنافسية في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، وأن إدارة المعرفة وقدراتها قد تؤثر إيجابياً على كل من القدرات الديناميكية والأداء الابتكاري بالجامعات، وكذلك من المتوقع أن تزيد القدرات الديناميكية من قدرة سلوكيات العمل الابتكاري للجامعات، ولذلك جاء البحث الحالي لدراسة القدرات الديناميكية كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري بالجامعات، وذلك عبر دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي.

مشكلة البحث:

تأخر ترتيب مصر عالمياً، حيث احتلت مصر للعام ٢٠١٩م المرتبة ٩٣ من بين ١٤١ دولة في تقرير التنافسية العالمية - بعد أن احتلت المرتبة ١٠٠ للعام ٢٠١٨م من بين ١٣٧ دولة- واحتلت المرتبة ٥٢ في البنية التحتية، و ١٠٦ في الجاهزية التكنولوجية،

و ٩٩ في المهارات، و ٦١ في القدرة الابتكارية (منها ٦٠ في البحث والتطوير)، كما احتلت المرتبة ١٣٧ في رأس المال الاجتماعي، و ٨٤ في حقوق الملكية الفكرية، و ١٣٥ في استقرار الاقتصاد الكلي، و ٩٩ في مهارات القوى العاملة (١٢٩ في جودة التدريب المهني، و ١٣٣ في مهارات الخريجين، و ١٢٣ في التدريب الناقد في التدريس)، و ٩٥ في ديناميكية الأعمال (منها: ٨٤ في ثقافة ريادة الأعمال) (World Economic Forum, 2019, 201-199).

بالنظر إلى ترتيب جامعة جنوب الوادي في التصنيفات العالمية يجد تأخر ترتيبها في عدة تصنيفات عالمية حيث احتلت في تصنيف التايمز المركز ٨٠١ من أصل ١١٠٢ في عام ٢٠١٨، والمركز ١٠٠١ من بين ١٢٥٨ جامعة عام ٢٠١٩م (Times Higher Education, 2018,2019). أما في تصنيف ويبمتركس الأسباني جاء ترتيبها ٢٦٤١ لعام ٢٠١٨، والترتيب ٢٨٣٣ لعام ٢٠١٩م، وفي الترتيب ٢٦٦٧ لعام ٢٠٢٠ (Ranking Web Of Universities, 2019,2020).

وقد يرجع ذلك إلى أن هناك صعوبات تواجه مصر في اللحاق بالاقتصاد المعرفي العالمي التنافسي نظراً لضعف النظام التعليمي، أما بالنسبة للجامعات المصرية فإنها تعاني من العديد من المشكلات منها:

- تعاني الجامعات المصرية من العديد من المعوقات المرتبطة بتنمية الابتكار في مصر عامة، والجامعات خاصة، وذلك نظراً لوجود العديد من الحواجز حول النظام البيئي للابتكار المصري، منها: الحواجز البحثية التجارية، وحواجز نقل التكنولوجيا، وحواجز ريادة الأعمال وتكرار النجاح، وحواجز تعاون الأوساط الصناعية، وحواجز صندوق أدوات الابتكار (Hassanin & Hamada, 2016,508).
- انخفاض مستوى التعاون بين الجامعات والصناعة، وأن عدم التعاون ينبع أساساً من تصور الشركات بأن البحوث الأكاديمية ليست ذات صلة بها، وعدم التوافق بين مصالح وأهداف القطاعين، وأن دور الحكومة في الربط بينها وبين الجامعة والصناعة لا يجري وفقاً للحزون الثلاثي، ولا تؤدي الجامعات المصرية دوراً ملموساً في عملية الابتكار في الاقتصاد القائم على المعرفة الحديثة وفقاً للمثلث الحزوني (الجامعة- الحكومة الاقتصاد) في تنظيم المشروعات، حيث إن دور التعليم العالي في عملية الابتكار لا يتم

- تطويرهما إلا بشكل ضعيف (El Hadidi & Kirby, 2015 a.152, 2015b.197).
- غياب التوجه الاستراتيجي لدى بعض الجامعات المصرية المرتبطة بتحقيق الميزة التنافسية، وقلة استفادة الجامعات المصرية من تجارب الجامعات الأخرى في التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلي ضعف الميزانية المخصصة لعمليات التخطيط الاستراتيجي (حسين وليد حسين، ٢٠١٨، ٢٤١)، كما تعاني الجامعات المصرية ضعفاً شديداً في القدرة التنافسية، وعدم قدرتها على التكيف مع الاتجاهات العالمية في شتى المجالات البحثية الأكاديمية، ولا تمتلك مقومات القدرة التنافسية للجامعات لغياب تواجدها على مستوى التميز البحثي الدولي، وقلة إمكاناتها ومحدودية إنتاج المعرفة وتبادلها، وكذلك اتساع الفجوة بين قدرات خريجها ومتطلبات الأسواق المحلية والدولية، وذلك لنقص الكفاءة وضعف قدرة الخريجين على مواكبة التغيرات العالمية المتطورة (محمد عبد الله الفقي، ٢٠١٧، ١٠٩ - ١١٠).
 - غياب الهياكل المختصة في نقل وتوزيع الابتكارات، وضعف مستوي العلاقة بين الجامعات والشركات الصناعية، ونقص الكفاءات العلمية والتكنولوجية، وضعف تسويق نتائج البحث العلمي، وضعف الهيئات المساعدة والداعمة مالياً للابتكار والاختراع، وقلة مشاركة القطاع الخاص في عملية التمويل للبحث العلمي بشكل فعال مقارنة مع الدول المتقدمة (باسم سليمان، وصالح جاد الله، ٢٠١٨، ٢١٤).
 - تواضع فعالية البحث العلمي بالجامعات المصرية نظراً لإهمال الكفاءات العلمية وإبعادها عن مواقع التخطيط واتخاذ القرار، وسيادة النظم الروتينية في الإدارة الجامعية وضعف الوعي العلمي وثقافة الإبداع والابتكار (على السيد الشخبي، ٢٠١٢، ٤٢)، فلا تؤدي الجامعات دوراً ذا معنى في عملية البحث العلمي والابتكار لعدم وجود إطار عام لاتخاذ مبادرات مشتركة في البحث والتنمية والابتكار بين الجامعات والمؤسسات الأخرى (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، ٢٠١٠).
 - على الرغم من الجهود المبذولة لتأسيس التعليم الريادي في مصر في ظل التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة، إلا أن هناك قصور واضح في دور الجامعات في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب في كل المحاور، والتي شملت: الرؤية والرسالة

والاستراتيجية والقيادة والحوكمة والموارد البشرية والبنية التحتية والتعليم للريادة والدعم الجامعي والتدويل والعلاقات الجامعية الخارجية وتقييم ريادة الأعمال (بسام سمير الرميدي، ٢٠١٨، ٣٧٤).

- هناك تحديات أمام الجامعات الحكومية المصرية لتقديم دعم جوهري لريادة الأعمال والابتكار، منها: أنها لا تنتج خريجين مؤهلين تأهيلاً عالياً أو صناعياً؛ ولا تفهم طبيعة الصناعة وتستوعبها؛ وليس لديها ما يكفي من الموارد؛ ولا يتم الاعتراف بها لاعتباراً أساسياً في الاقتصاد؛ ولا تتعاون بجدية فيما بينها ومع القطاعات ذات الصلة، وعدم وجود حافز ريادي في أوساط الأكاديميين واللامبالاة في البحث والتطوير نتيجة عدم وجود أساس مشترك بين الصناعة والجامعة، وعدم وجود تفاهات قوية بين الأوساط الأكاديمية والصناعة مما يصعب تبادل الخدمات (Ahmed, 2014, 56).

- تعاني الجامعات المصرية من: توافر البيئة الطاردة للكفاءات وعدم التشجيع على الابتكار والإبداع، وعدم وجود سياسة للتعاون داخل الجامعة وبين الجامعات الأخرى داخل وخارج مصر، والممارسات البيروقراطية الخائفة والروتين العائق للابتكار، ولا يوجد ربط وتعاون فعال بين الجامعة والقطاعات الصناعية المختلفة داخل المجتمع، ومشكلة تمويل الأبحاث، وعدم توافر معظم العناصر المطلوبة لتطبيق منهجية الابتكار المفتوح في الجامعات، وما زالت الجامعات المصرية في حاجة إلى أن تتخطى العاملين في مجال التدريب لتشمل توليد المعرفة كنشاط أساسي لتطوير اقتصاد الابتكار (Ahmed, 2014, 52- 54).

- تواجه الجامعات المصرية التحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة المتلاحقة مثل التوجه نحو العولمة، وشدة المنافسة، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية الهائلة، إلا أن هذه الجامعات تعاني من: غياب الفكر الاستراتيجي للجامعات ووحداتها المختلفة، وقيود المركزية، وقصور في تطبيق التكنولوجيا، وغياب المعايير المنضبطة للأداء المؤسسي، وعدم الدخول في مبادرات تطويرية تؤدي إلى تغيرات غير معروفة العواقب، وفجوة في الرؤية بين القيادات وهيئة التدريس والإداريين، فضلاً عن مشكلات مرتبطة بالبنية والهيكل التنظيمي، وغياب الرؤية في ضوء التحديات المعاصرة، وغياب التخطيط العلمي لأعمال الإدارة الجامعية، وفقدان نسبي للمقومات التي تدعم مراحل الإدارة الاستراتيجية

(صياغة وتنفيذ ورقابة ومتابعة الاستراتيجية) من حيث (المقومات التشريعية والمالية وتنمية راس المال البشري وصياغة الأهداف الاستراتيجية ووضع الخطة التنفيذية وتطوير مقاييس الأداء ومقومات الرقابة (هناك شحته السيد، ٢٠١٤، ٢٧٨ - ٢٧٩؛ حسن فتحي نجيب، ٢٠٠٦، ٣٦٧ - ٣٦٨؛ عبد الرازق محمد زيان، ٢٠٠٦، ١١ - ١٣).

- معظم الجامعات غير فاعلة في عملية الإدارة الاستراتيجية ووضع الخطط المناسبة لها، وضبابية الفلسفة والرؤية والرسالة، فمناهجها وبرامجها لا تواكب التطورات الحديثة، ولا تتناسب مع الإمكانيات المتاحة، وضعف الشراكة مع المنظمات المجتمعية، والانفصال بين المخرجات وسوق العمل، والانعصار في الأنماط التنظيمية التقليدية، واستقالة الهياكل التنظيمية وتعدد مستويات السلطة (سحر حسني أحمد، ٢٠١٣، ٥)، فضلاً عن غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لدور الجامعات كمخطط معرفي للمجتمع، وعدم القيام بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية، وغياب وضع قوى الدفع التطوري والتنافسي على مستوى منظومة الجامعات، فضلاً عن قصور واضح في مبادئ إدارة الأداء الاستراتيجي في ضوء منشور الأداء (الالتزام، التمكين، القيادة الاستراتيجية الفعالة، التعلم التنظيمي، المرونة)، وممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي (رضا أصحاب المصالح، إسهامات أصحاب المصالح، الاستراتيجيات، العمليات، القدرات/الإمكانيات والموارد) (فاطمة أحمد زكي، ٢٠١٧، ب، ٢٠٧ - ٢١٠).

- تعاني إدارة الموارد البشرية بالجامعات من المركزية، وضعف الاستجابة لمطالب التغيير، ونقص أجهزة الحاسب الآلي وشبكات الاتصال الإلكتروني، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية (فاطمة عبد المنعم محمد، ٢٠١٤، ٢٣٢)، وقصور شديد في متابعة الجامعة للموارد المعرفية لجذبها واستقطابها وتوفير الفرص للنابهيين لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم (محمد عبد الرازق إبراهيم، ٢٠١٣، ٥٩)، وقلة اهتمام القادة والرؤساء بأخذ الآراء في سياسات العمل وفي البرامج التدريبية، وقلة مناسبة بيئة الجامعات لتطبيق إدارة المواهب، وقلة اكتشاف العاملين الموهوبين، والارتباط بالإجراءات القانونية والتشريعات المقيدة للعمل الابتكاري (فاطمة أحمد زكي، ٢٠١٧، أ، ١٩٨ - ١٩٩).

- توصلت دراسة ياسر محمد خليل (٢٠١٧) إلى أوجه قصور واضحة في القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية (التحويلي، الإداري، السياسي، الأخلاقي، الثقافي) نتيجة ضعف الموارد والإمكانات، والرغبة في الاعتماد على الأساليب التقليدية في الأداء، وقلة إطلاع القيادات على القضايا المعاصرة والتوجهات المستقبلية ومحاولة استشراف المستقبل والتنبؤ بالأحداث والاستعداد لها، وترسخ الهيكل البيروقراطي، فضلاً عن قصور في تحقيق الميزة التنافسية كذلك (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم، الإبداع) نتيجة افتقار الجامعات لوثيقة لتحقيق الصدارة على المستوى الدولي، وجمود اللوائح المالية والإدارية مما حد من الإبداع والتميز. بينما توصلت دراسة عنتر محمد عبد العال (٢٠١٩) إلى وجود جوانب الرشاقة التنظيمية بجامعة سوهاج بصورة متوسطة، بينما جاءت رشاقة الاستشعار بصورة عالية.
- أما دراسة ناصف محمد مهدي (٢٠١٧) فتوصلت إلى توافر عدد من دواعي التغيير الاستراتيجي بالجامعات الحكومية المصرية تتمثل في تراجع التصنيف الدولي للجامعات الحكومية، وغياب الآليات الملائمة لمواجهة الأعداد الكبيرة من الطلاب المرشحين، وانخفاض جودة الخدمة التعليمية، وتراجع دور الجامعات في خدمة المجتمع، وتحتاج الجامعات الحكومية المصرية إلى ضرورة تبني استراتيجيات حديثة لرفع الأداء المهني وتجديد معرفة أعضاء هيئة التدريس، والحاجة إلى وجود تصورات جديدة لمواجهة الأعداد الكبيرة من الطلاب، والحاجة إلى تجديد البيئة التشريعية واللوائح والقوانين، وأكدت نتائج الدراسة علي أن الإدارة العليا هي التي تتولي طرح مبادرات التغيير الاستراتيجي، وتتولي مسئولية التنفيذ لمشروعات التغيير أيضاً، وضعف مشاركة المستويات التنظيمية الأخرى في طرح مبادرات التغيير الاستراتيجي، كما تواجه الجامعات الحكومية المصرية عدد من معوقات التغيير الاستراتيجي بها منها غياب المعلومات، وتمسك الناس بما اعتادوا عليه من سلوكيات، وضعف القدرة علي إدارة الوقت، وغياب الخبرة السابقة بالتغيير، وضعف دور الجامعة في تنسيق جهود الأفراد.
- تشير دراسة السيدة محمود سعد (٢٠١٢) إلى أنه على الرغم من الجهود التي بذلتها وزارة التعليم العالي في إدارة المعرفة، وتطبيقها عديداً من المشروعات؛ مثل: مشروع (ICTP) الذي بدأ التشغيل في ١٨٥ كلية وانتهاء المرحلة الأولى منه في الفترة

(٢٠٠٤ - ٢٠٠٨)؛ فلم تحقق الجامعات المصرية النجاحات المتوقعة من تطبيق المشروع، حيث إن لا تمارس ممارسات عمليات: تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين المعرفة، كما جاءت عمليتي نشر وتطبيق المعرفة بدورة قليلة.

- كما توصلت دراسة عمار فتحي موسى (٢٠١٢) التي طبقت في ثلاث جامعات مصرية (القاهرة، عين شمس، المنوفية) إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة بالجامعات المصرية متعلقة ب: الوعي تجاه ثقافة إدارة المعرفة، ودعم وتأييد الجامعة لمدخل إدارة المعرفة، والبناء الإداري والتنظيمي للجامعة، بينما توصلت دراسة حبيبة رمضان الجوهي (٢٠١٢) إلى عدم توافر القدر الكافي لمقومات البيئة الجامعية المناسبة لممارسة إدارة المعرفة، فالقيادة والثقافة التنظيمية تتسم بالمركزية، والهياكل التنظيمية هرمية، كما أن تكنولوجيا المعلومات تواجهها العديد من المعوقات، وذلك يشير إلى أن إطار البيئة الجامعية والتفاعلات بين عناصره يسير نحو الاتجاه السلبي في عصر يتطلب الاهتمام بالمعرفة وتوظيفها، حيث تعد المعرفة عاملاً أساسياً للإبداع والابتكار.

- كما جاءت نتائج دراسة إيمان إبراهيم الدسوقي (٢٠١٦) مؤكدة على أن درجة ممارسة عمليتي إنتاج ونشر المعرفة مرتفعة من قبل أعضاء هيئة التدريس، بينما درجة ممارسة عملية تطبيق المعرفة متوسطة، وهذا يعني أنه لا يزال هناك قصوراً في عملية إدارة المعرفة من قبل أعضاء هيئة التدريس؛ لأن مرحلة تطبيق المعرفة تعد بمثابة أكثر مراحل عمليات إدارة المعرفة أهمية، حيث أنه لا يوجد فائدة لكافة المراحل والعمليات السابقة لإدارة المعرفة، إذ لم تستطع المؤسسة أو أعضائها تطبيق تلك المعرفة والاستفادة منها على أرض الواقع لتحسين الأداء والارتقاء بمستوي خريجها وتحقيق الميزة التنافسية لها.

- بينما توصلت دراسة منى علي سيد (٢٠١٨) إلى أن عمليات إدارة المعرفة لدى القيادات الأكاديمية جاءت متوسطة، وكذلك جاءت متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى القيادات الأكاديمية (التنظيمية والبشرية) بدرجة متوسطة، بينما جاء بعد المتطلبات المادية بدرجة قليلة.

أما بالنسبة لجامعة جنوب الوادي، فقد توصلت دراسة محمد جاد حسين (٢٠١٥) ،

ودعاء محمد سيد (٢٠٢٠) إلى قصور في جوانب الميزة التنافسية بالجامعة حيث جاءت بدرجة متوسطة (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم، الإبداع، فقد توصلت دراسة محمد جاد حسين (٢٠١٥) إلى أنه جاءت جميع المحاور التي تربط تقويم الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز الأوربي لإدارة التميز بدرجة متوسطة، نتيجة عدد من المعوقات منها: كثرة الأعباء الملقة على أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، وغياب الدعم المالي لتطبيق إدارة التميز.

كما توصلت دراسة دعاء محمد سيد (٢٠٢٠) إلى توافر الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، اتخاذ القرار، ثقافة الابتكار، المرونة التنظيمية، الرشاقة التكنولوجية، تمكين ومشاركة العاملين، السرعة في الأداء) بدرجة متوسطة (٢٠١٨)، ويرجع ذلك إلى العديد من نقاط الضعف المتمثلة في: غياب فرص التواصل بين الأقسام والوحدات المختلفة بالجامعة، ومحدودية العمل الجماعي بها، غياب خطة واضحة وممولة لدعم تنافسية وتميز الجامعة، وضعف التواصل المستمر مع المجتمع لتحديد احتياجاتهم الفعلية والاستجابة لها، ونقص الاعتمادات المالية لرعاية الإبداع والابتكار في الجامعة، وقلة البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بالجامعة علي المهارات التكنولوجية وثقافة الجودة، وندرة وجود قاعدة بيانات إلكترونية لرصد وقياس مستوى الرضا عن الخدمات والمنتجات التعليمية والبحثية التي تقدمها الجامعة للمجتمع، وقلة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الجودة في معظم كليات الجامعة، وجمود الهيكل التنظيمي بالجامعة بما لا يسمح بتطوير الأداء والتوسع في الأنشطة، وضعف استقطاب الجامعة للكفاءات العلمية وأصحاب الخبرات، وقلة توافق اللوائح الدراسية بالجامعة مع التطورات العالمية ومتطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية، وانخفاض جودة ومهارات المخرجات التعليمية والبحثية بالجامعة.

وبناءً على ما سبق، يتضح أنه لتنمية سلوكيات العمل الابتكاري بالجامعات المصرية ضرورة دراسة علاقته بكل من إدارة المعرفة، والقدرات الديناميكية للجامعات المصرية، ولذا يسعى البحث الحالي إلى التعرف على القدرات الديناميكية كمتغير وسيط للعلاقة بين إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري للجامعات، من خلال دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي.

ومن ثم يسعى البحث الحالي إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية والفكرية لمتغيرات البحث (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري) بالجامعات في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
- ٢- ما النموذج المقترح للعلاقات السببية بين متغيرات البحث (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري) في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة؟
- ٣- ما واقع ممارسات (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات- وكلاء الكليات -رؤساء الاقسام)، وأعضاء كل من وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية ؟
- ٤- ما النموذج الذي يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري) بجامعة جنوب الوادي في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للنموذج المقترح؟
- ٥- ما التوصيات والمقترحات اللازمة لتفعيل قدرات إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية وسلوكيات العمل الابتكاري بجامعة جنوب الوادي في ضوء العلاقات والتأثيرات المتبادلة بينهم؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- التعرف على الأسس النظرية والفكرية لقدرات إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية وسلوكيات العمل الابتكاري بالجامعات في الأدبيات الإدارية المعاصرة.
- ٢- الكشف عن نموذج مقترح للعلاقات السببية بين متغيرات البحث (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري) في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.
- ٣- الكشف عن واقع ممارسات (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات- وكلاء الكليات - رؤساء الاقسام)، وأعضاء كل من وحدة الجودة

والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية.

- ٤- التوصل إلى لنموذج الذي يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري) بجامعة جنوب الوادي في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للنموذج المقترح.
- ٥- وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات اللازمة لتفعيل قدرات إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية سلوكيات العمل الابتكاري بجامعة جنوب الوادي في ضوء العلاقات والتأثيرات المتبادلة بينهم.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من عدة اعتبارات أهمها:

- ١- تقديم إطار فكري لطبيعة متغيرات البحث (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري) بجامعة جنوب الوادي، قد يساهم في إثراء المكتبة العربية والمصرية خاصة في ظل ندرة الدراسات في هذا المجال.
- ٢- سد الفجوة في الأدبيات البحثية من خلال تقديم نموذج مقترح للعلاقات السببية بين قدرات إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية سلوكيات العمل الابتكاري بجامعة جنوب الوادي.
- ٣- مواكبة التوجهات الإدارية الحديثة التي تؤكد على أهمية سلوكيات العمل الابتكاري للجامعة كمؤسسة هامة لتوليد المعرفة.
- ٤- من المتوقع أن تستفيد من نتائج هذا البحث الجهات القيادية والإدارية في الجامعات إذ تكشف عن أهمية الدور الذي تؤديه القدرات الديناميكية كمتغير وسيط نتيجة تفعيل قدرات إدارة المعرفة ومن ثم تنمية سلوكيات العمل الابتكاري لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي.
- ٥- أهمية الجامعة حيث تحتل الجامعة مكانة متميزة في إنتاج المعرفة وتوظيفها في حل مشكلات المجتمع، وبالتالي مصدراً للابتكار على كافة المستويات، وبالتالي قد يساعد النموذج السببي المقدم في البحث الحالي في تفعيل المساهمة لقدرات إدارة المعرفة في بناء القدرات الديناميكية للجامعة، وبالتالي تحسين سلوكيات العمل الابتكاري.

٦- قد يساهم هذا البحث في فتح المجال للدراسات المستقبلية علي ضوء أدبياته ونتائجه.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في:

١- حدود موضوعية: اقتصر البحث الحالي علي دراسة القدرات الديناميكية لجامعة جنوب الوادي (قدرة استشعار الفرص المتاحة- قدرة التعلم- قدرة اقتناص الفرص المتاحة- قدرات التكامل- قدرات التنسيق- قدرات إعادة التشكيل) كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة (قدرات البنية التحتية " قدرة البنية التحتية الهيكلية - قدرة البنية التحتية التكنولوجية - قدرة البنية التحتية الثقافية "؛ القدرة على المعرفة."الخبرة- الدروس المستفادة- وثائق المعرفة- البيانات- السياسات والإجراءات"-إدارة المعرفة "تشخيص المعرفة- اكتساب المعرفة- توليد المعرفة- تحويل المعرفة- تخزين المعرفة- مشاركة ونشر المعرفة- تطبيق المعرفة"، تشخيص المعرفة- اكتساب المعرفة، توليد المعرفة - تحويل المعرفة- تخزين المعرفة- مشاركة ونشر المعرفة- تطبيق المعرفة)، وسلوكيات العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس (تحدي المشكلة- توليد الفكرة- الترويج للفكرة- تطبيق الفكرة).

٢- حدود بشرية: اقتصر البحث الحالي في تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المكونة قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات- وكلاء الكليات -رؤساء الأقسام)، وأعضاء كل من وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية، وتكونت من (٢١٩) فرداً، واختيروا بالطريقة العشوائية من إجمالي (٥٠٩) فرداً.

٣- حدود مكانية: اقتصر البحث الحالي علي جامعة جنوب الوادي بجمهورية مصر العربية بكلياتها وأعضاء كل من وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية.

٤- حدود زمانية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني خلال شهر أبريل للعام الجامعي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م.

منهج البحث وأدواته :

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث أن هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، بل يتعداها إلى تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها، ويتمثل في جمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة، وتحديد أو صياغة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل النتائج وتفسيرها، ثم وضع مجموعة من التوصيات المرتبطة بنتائج البحث يمكن الاستفادة منها.

وتتمثل أداة الدراسة في: استبيان واقع (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات- وكلاء الكليات -رؤساء الأقسام)، وأعضاء كل من وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية.

مصطلحات الدراسة :

اعتمد الباحثان في بحثهم علي المصطلحات التالية:

١- القدرات الديناميكية : Dynamic Capabilities

يستخدم مصطلح القدرات الديناميكية لوصف طاقة المنظمة للخلق الهادف ورفع قيمة مواردها المعرفية وقدراتها التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة (Sher & Lee 2004, 935).

وكذلك يرى Teece, Peteraf and Leih (2016) أن القدرات الديناميكية تمثل قدرات المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات المتغيرة بسرعة".

كما يمكن تعريفها علي أنها مجموعة من العمليات التنظيمية المترابطة التي تمكن إدارة المنظمة من فهم التغيرات التي تحدث في بيئة عملها والاستجابة لها عن طريق تعديل قاعدة مواردها وهيكلها التنظيمي وتكييف فعاليتها بما ينسجم مع تلك التغيرات (بشار عباس الحميري ومحمد جاسم خليل، ٢٠١٨، ١٠١).

ويعرفها البحث إجرائياً على أنها مدخل تطويري يتمثل في قدرة جامعة جنوب الوادي علي استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية من خلال خطوات استباقية وعمليات تنظيمية وهي الاستشعار والتعلم والتكامل والتنسيق من أجل التوافق مع متطلبات

البيئة المتغيرة وتحدياتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتقاس إجرائياً بالدرجة التي تحصل عليها جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات كليات الجامعة (عمداء الكليات - وكلاء الكليات - أعضاء هيئة التدريس)، وأعضاء كل من وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية على محور القدرات الديناميكية (قدرة استشعار الفرص المتاحة - قدرة التعلم - قدرة اقتناص الفرص المتاحة - قدرات التكامل - قدرات التنسيق - قدرات إعادة التشكيل) في الاستبيان المعد في البحث الحالي.

٢ - قدرات إدارة المعرفة: Knowledge Management Capability

تعرف إدارة المعرفة Knowledge Management علي أنها الاستراتيجيات التي تعظم من المواد الفكرية والمعلوماتية الظاهرة والضمنية من خلال عمليات تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الفردية والجماعية في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار (صبرية بنت مسلم اليحيوي، ٢٠١١: ٨٨).

ويشير مصطلح قدرات إدارة المعرفة إلي قدرة المنظمة على تعبئة موارد المعرفة المهمة ونشرها وإدارة استيعابها واستغلالها عبر الحدود الوظيفية (Liao et al, 2011,729)، ويعرفها Wong and Wong (2011, 942) علي أنها تنفيذ المعرفة الموجودة مسبقاً واستيعابها وتطبيقها لخلق معرفة وقدرات جديدة.

ويعرفها البحث قدرات إدارة المعرفة إجرائياً علي أنها قدرة جامعة جنوب الوادي علي تعبئة موارد المعرفة المهمة ونشرها وإدارة استيعابها واستغلالها، لتتمكن من تمكين ومعالجة وتنفيذ إدارة المعرفة بنجاح، من خلال استكشاف المعرفة واستيعابها واستغلالها مع مراعاة كل من مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، وتقاس إجرائياً بالدرجة التي تحصل عليها جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات كليات الجامعة (عمداء الكليات - وكلاء الكليات - أعضاء هيئة التدريس)، وأعضاء كل من وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية على محور قدرات إدارة المعرفة قدرات البنية التحتية " قدرة البنية التحتية الهيكلية - قدرة البنية التحتية التكنولوجية - قدرة البنية التحتية الثقافية "؛ القدرة على المعرفة. "الخبرة- الدروس المستفادة- وثائق المعرفة- البيانات- السياسات والإجراءات"- إدارة المعرفة "تشخيص المعرفة- اكتساب المعرفة- توليد المعرفة- تحويل المعرفة- تخزين

المعرفة- مشاركة ونشر المعرفة- تطبيق المعرفة، تشخيص المعرفة- اكتساب المعرفة، توليد المعرفة - تحويل المعرفة- تخزين المعرفة- مشاركة ونشر المعرفة-تطبيق المعرفة) في الاستبيان المعد في البحث الحالي.

٣- سلوكيات العمل الابتكاري Innovative Work Behaviors

يعرف العمل الابتكاري على أنه سلوك الموظف الإضافي الهادف إلي توليد وترويج وتطبيق الأفكار الجديدة والمفيد داخل المنظمة (De Spiegelaere Stan,Guy Van (Gyes&Geert Van Hootegem, 2014 ,149

ووفقاً لـ Carmeli, Meitar and Weisberg (2006, 78) يشير مصطلح سلوكيات العمل الابتكاري على أنه عملية متعددة المراحل يتعرف فيها الفرد على مشكلة يولد لها أفكاراً وحلولاً جديدة (جديدة أو معتمدة) ، ويعمل على تعزيز وبناء الدعم لها ، وينتج نموذجاً أولياً أو نموذجاً قابلاً للتطبيق من أجل استخدامه لتحقيق الفائدة للمنظمة أو الأقسام داخلها. ويعرفها البحث إجرائياً على أنها في قدرة أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي على إحداث تغييرات متعددة بغرض تحسين أداء الجامعة عن طريق إدخال أفكار جديدة وتنفيذها، من خلال أنماط معينة لسلوكياتهم في مكان العمل، مثل تقبل النقد ووجهات النظر المختلفة، ورفض ما هو خاطئ من تعليمات وإجراءات، وطرح الأفكار الجديدة دون تردد خوفاً من فشلها، ومحاولة إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لانجاز العمل، وتطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، واقتراح حلول ابتكاريه للمشكلات، وتطوير خطط وبرامج زمنية ملائمة لتنفيذ الأفكار، وتقاس إجرائياً بالدرجة التي تحصل عليها أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات كليات الجامعة (عمداء الكليات- وكلاء الكليات- أعضاء هيئة التدريس)، وأعضاء كل من وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية على محور القسوكيات العمل الابتكاري (تحدي المشكلة- توليد الفكرة- الترويج للفكرة- تطبيق الفكرة) في الاستبيان المعد في البحث الحالي.

الاطار النظري للبحث:

لتحقيق أهداف البحث، سيتم إلقاء الضوء على متغيرات البحث الثلاثة على النحو

التالي:

أولاً: قدرات إدارة المعرفة بالجامعات

في عالم يزداد تعقيداً وتقلباً، تجد إدارة المعرفة الآن مكانها في الهيكل الوظيفي لمنظمات العصر الحديث ولذا يقاس تقدم المجتمعات بمدى ما تمتلكه من معرفة واستثمارها بكفاءة وفعالية، والقدرة على استخدامها وتوظيفها في مختلف المجالات لتحقيق الفائدة المرجوة، إلا أن امتلاك هذه المعرفة لا يحقق الفائدة منها دون وجود إدارة مؤهلة وفعالها لتوظيفها، ومن ثم لا تستطيع الجامعة أداء دورها في ضمان تحقيق أهداف الأداء ما لم توجد أنظمة داخل الجامعة تسمح بإنشاء ونقل المعرفة، فعندما تكون المعرفة الجديدة مطلوبة، كلما زادت الحاجة إلى الاستخدام الفعال للمعلومات أي مؤسسة، وتعد الحاجة إلى المعلومات الجديدة مهمة بشكل خاص في القطاعات كثيفة المعرفة، وعلى رأسها الجامعات، ولذا يمكن تناول إدارة المعرفة من الجوانب التالية:

١ - مفهوم قدرات إدارة المعرفة:

تعد المعرفة مصطلحاً معقداً ولا يمكن تحديده بالضبط بعد، ومع ذلك، فإن المعرفة هي عبارة عن مجموعة من المعلومات التي تؤدي إلى اتخاذ إجراء ما، وهناك نوعان من المعرفة في طيف أكبر، أحدهما المعرفة الضمنية والآخر هو المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية هي كل شيء عن الأفراد ومن الصعب نقلها ما لم وإلى أن يشاركها المالك عن طيب خاطر، وعلى الجانب الآخر، تتوفر المعرفة الصريحة في النماذج الإلكترونية أو المنشورة، مثل الأدلة أو النشرات أو الصور أو الفيديو أو الصوت وما إلى ذلك، وفي الأول، تنتمي حقوق الملكية للفرد وتعود ملكيتها لاحقاً للمؤسسات (Imran, Rehman & Fatima, 2017, 221).

وتنوعت تعريفات إدارة المعرفة، نظراً لظهورها في مجالات متعددة، ومن أبرز هذه المجالات مجالات الفلسفة والعلوم المعرفية والعلوم الاجتماعية وعلوم الإدارة وعلوم المعلومات وهندسة المعرفة والذكاء الاقتصادي والاقتصاد، ومن ثم ركزت بعض التعريفات على أهداف إدارة المعرفة، حيث يعرفها (Yeh (2005,38) على سبيل المثال بأنها مجموعة من

الممارسات التي يتم من خلالها استخدام رأس المال الفكري لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة، والبعض الآخر ركز على تعريف إدارة المعرفة على الأنشطة والعمليات، حيث عرفها Omerzel, Biloslavo and Trnavčević (2011,117) بأنها مجموعة الأنشطة التي يتم من خلالها خلق وتخزين وإعادة صياغة المعرفة واستخدامها، بينما عرفها Mathew and Rodrigues (2019, 79) على أنها إنشاء معرفة جديدة، واكتساب، وتبادل المعرفة الحالية وتطبيق المعرفة للعمل المعرفي. إلا أن الغالبية ركزت على تعريفها لإدارة المعرفة على الأنشطة والعمليات والأهداف معاً حيث عرفها خالد مصطفى بركات (٢٠١٧، ٢٠٨) هي مدخل منظم ومخطط لإدارة الموارد المعرفية والفكرية للمنظمة، من خلال حياة وخلق المعرفة ونشرها وتسهيل تطبيقها واستخدامها في إطار بيئة تنظيمية معينة، بهدف تنمية رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المؤسسي، بينما يراها Imran, Rehman and Fatima (2017, 221) بأنها فن اكتساب المعرفة المطلوبة وتحويلها وتطبيقها وإدارتها وتخزينها من أجل الرفاهية التنظيمية، أما عبد العزيز عبد الرحمن التويجري (٢٠١٧، ٢) فيعرفها على أنها عملية خلق أو ممارسة، من أجل اكتساب وتخزين ومشاركة واستعمال المعرفة، أينما وجدت، وذلك بغية تحسين التعلم والأداء في المنظمات، كما عرفتها هيفاء منصور الدخيل وسمية صالح القرني (٢٠١٨، ٢١) العمليات الإدارية والتنظيمية والتي تهدف إلى تقدير قيمة معرفة الجامعة من خلال اكتشاف وخرن ومشاركة واستخدام المعرفة.

إلا أنه مع ظهور مفهوم القدرة Capacities التي تشير إلى القدرة على تنفيذ ودمج الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك النتائج المكتسبة من التراكم طويل الأجل للتفاعل بين الموارد المختلفة (Grant, 1995)، اتجهت الأبحاث والدراسات إلى التركيز على قدرات إدارة المعرفة، لمساعدة المؤسسات في سعيها جاهدة إلى تطوير موارد المعرفة إلى الحد الأقصى من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يرى Chen and Fong (2015,433) أن جوهر إدارة المعرفة هو تطوير قدرات إدارة المعرفة التي تربط موارد المعرفة لدى المؤسسات باحتياجات السوق المتغيرة. كما يرى Tesng and Lee (2014,161) أن المعرفة هي أهم الأصول غير الملموسة، لذلك تسعى المؤسسات في العديد من الطرق لاستخدام هذا الأصل لإنشاء أعلى قيمة، ومع ذلك، فإن كيفية التحكم في المعرفة وتطبيقها وتطويرها بشكل فعال من أجل توليد المعرفة وإعادة استخدامها بشكل فعال يتم تحديدها بواسطة قدرات إدارة المعرفة

في المؤسسات، وبعبارة أخرى، من المهم استكشاف كيفية قيام المؤسسة بتطوير قدرتها على إدارة المعرفة بفعالية من أجل توفير ومشاركة الأصول غير الملموسة للفوز بالمنافسة في السوق.

والقدرة على إدارة المعرفة هي العمليات التي تتطلبها المؤسسة من أجل تطوير معارفها واستخدامها (Gold, Malhotra & Segars, 2001, 188)، أو هي آلية تنظيمية لإنشاء المعرفة بشكل متعمد ومقصود في المنظمات (Von Krogh, Nonaka & Aben, 2001, 423)، أو هي قدرة المنظمة على تعبئة ونشر الموارد المستندة إلى إدارة المعرفة مع الموارد والقدرات الأخرى مما يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة، وبالتالي قدرة المؤسسة على اكتساب الموارد والأنشطة المرتبطة بالمعرفة وإنشاءها ونقلها ودمجها ومشاركتها وتطبيقها عبر الحدود الوظيفية لتوليد معارف جديدة (Chuang, 2004, 460)، أو هي القدرات الموجودة داخل المنظمة ويمكن أن تؤثر على كيفية إدارة المؤسسات لمعرفتها (Freeze, 2006; Lee & Lee, 2007, 25) وكذلك هي قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعرفة الحالية من خلال التعلم المستمر لإنشاء معرفة جديدة (Bose, 2003, 64; Patterson & Aujirapongpan, Vadhanasindhu, Ambrosini, 2015, 79) Chandrachai and Cooparat (2010, 184) بأنها القدرة على إنشاء وتطبيق المعرفة من خلال دمج/ الجمع بين مختلف الموارد والأنشطة في إدارة المعرفة للتأثير بشكل إيجابي على الميزة التنافسية وفعالية إدارة المعرفة والفعالية التنظيمية، ويشير Miranda, Lee and Lee (2011, 385) إلى أنها كيفية قيام المنظمة بتجميع موارد المعرفة الحيوية وكيفية إدارتها واستغلالها.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن قدرة إدارة المعرفة تتطلب الدمج بين مختلف الموارد والأنشطة في إدارة المعرفة، فهي لا تشير فقط إلى القدرة على اكتساب المعرفة والمعلومات، ولكن أيضاً على القدرة التنظيمية لحماية المعرفة والمعلومات من أجل تشجيع الموظفين على استخدام هذه القدرة كأداة للعمل بكفاءة أكبر، أي أن الأداء العالي يرتبط بآليات نقل المعرفة التي تشجع بنشاط على تبادل المعلومات عبر الوحدات التنظيمية وعبر الحدود التنظيمية، وبالتالي، اكتساب المعرفة المتخصصة وتكاملها وتوافرها، حيث يدرك الأفراد أن المهام تتحقق بشكل أفضل من خلال التفاعل الديناميكي والتغذية الراجعة، ومن ثم، فإن النجاح التنظيمي

مرتبطة بالقدرة على استيراد المعرفة الخارجية الجديدة وتوليف المعرفة الداخلية الموجودة، ويمثل الوصول إلى المعرفة الخارجية نقل المعرفة من الخارج إلى الداخل، في حين أن تكامل المعرفة الداخلية يلتقط نقل المعرفة من الداخل إلى الداخل.

ولذا تحتاج الجامعة إلى اعتماد نهج متكامل لتطوير قدرات إدارة المعرفة التي تغطي جميع مصادر المعرفة المحتملة وتقلل من الحواجز التي تحول دون تبادل المعرفة والتعلم التنظيمي، وهذا يتطلب توفر قدرات إدارة المعرفة المتمثلة في البنية التحتية والعمليات، وبالتالي تطوير قدرات إدارة المعرفة إلى حالة يتم فيها إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات إدارة المعارف وإدراجها في ممارسات العمل اليومية، وذلك عبر تطوير البنية التحتية للمعرفة وقدرات العملية من حالة أولية من قلة التوافر وإمكانية الوصول والاستخدام والممارسة إلى حالة من القدرة التنظيمية ذات الإتاحة العالية وإمكانية الوصول والاستخدام والممارسة.

٢ - أبعاد قدرات إدارة المعرفة:

تشير النظرة القائمة على الموارد، والتي نشأت من الأدب الإداري الاستراتيجي، إلى أن المؤسسات تتنافس على أساس مواردها وقدراتها، وتتم إحالة المورد إلى أي شيء ملموس أو غير ملموس تملكه أو تحصل عليه مؤسسة، في حين أن القدرة هي القدرة على استخدام الموارد لأداء المهام أو الأنشطة، وستتمكن المنظمات التي تتمتع بموارد قيمة ونادرة وغير قابلة للاستبدال من تنفيذ استراتيجيات لتكوين القيمة لا يمكن تكرارها بسهولة من قبل منافسين آخرين، كما أن الموارد والقدرات المستندة إلى المعرفة هي نتيجة الوصول المتميز إلى المعرفة المتخصصة التي من شأنها توليد أداء مؤسسة متميز بالإضافة إلى ميزة تنافسية مستدامة بين المؤسسات، فإن قدرة إدارة المعرفة ستمكن المؤسسة من تطوير معرفة نادرة وقيمة من خلال التعلم، وبالتالي البناء على هذه المعرفة النادرة ونشرها في جميع أنحاء المنظمة لتعزيز الأداء (Attia & Essam Eldin, 2018, 1218).

وقدم Gold, Malhotra and Segars (2001,188) نظرية القدرة التنظيمية التي تتناول فعالية إدارة المعرفة من منظور القدرة التنظيمية، وجادل بأن الاستعداد لفعالية إدارة المعرفة يكمن في البنية التحتية لإدارة المعرفة وقدرات العملية، وتتكون قدرات البنية التحتية من ثلاث قدرات رئيسة (أي الثقافية والهيكلية والتكنولوجية) وتتكون قدرات العملية من

اكتساب المعرفة والتحويل والتطبيق والحماية. كما حددت دراسات أخرى مختلفة جانبين رئيسيين من قدرة إدارة المعرفة: العوامل التمكينية والعمليات (Lee & Choi, 2003,181; Soon & Zainol, 2011,187)، والقدرة والعمليات (Lee and Lee, 2007,24)، وقدرات البنية التحتية للمعرفة وقدرات عملية المعرفة (Lee & Sukoco 2007,551; Miils & Smith, 2011,159; Smith, Mills & Dion, 2010,25). بينما جمع Fan et al. (2009,3348) بين البنية التحتية المعرفية وعمليات إدارة المعرفة والسمات السبع المقترحة (أي التكنولوجيا، والهيكل، والثقافة، والاستحواد، والتحويل، والتطبيق، والحماية)، كما حددها Aujirapongpan et al. (2010,186) في التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والثقافة، بينما قسمها Ekionea and Fillion (2011,10) إلى: قدرات البنية التحتية، وقدرات عمليات إدارة المعرفة، وقدرات كفايات إدارة المعرفة، بينما يرى Tseng and Lee (2014,161) أنها تتكون من قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعرفة الحالية لإنشاء وحماية المعرفة الجديدة، ويجب أن تجمع المؤسسة بين المهارات والمعارف الشخصية والموارد المادية والتقنية والهيكل والثقافة لتحفيز ديناميكية المعرفة المستمرة، وتشمل هذه القدرات: نقل المعرفة، وحماية المعرفة، بينما حددتها دراسة Anuar and Shahibi (2018,316) في: القدرات الديناميكية، والقدرات الاستيعابية، والتكنولوجيا، والقدرات الابتكارية، بينما ركز البعض (Demchig, 2015, 3635; Freeze & Kulkarni, 2007, 96- 100; Kulkarni & Louis, 2003; Kulkarni & Freeze, 2004,649; Aujirapongpan, Vadhanasindhu, Chandrachai & Cooperat, 2010,186) على مجالات قدرة المعرفة كأحد قدرات إدارة المعرفة.

وشرح Aujirapongpan, Vadhanasindhu, Chandrachai and Cooperat (2010,188) قدرة إدارة المعرفة للمؤسسات استنادًا إلى وجهات نظر القدرات القائمة على الموارد والمعرفة، وتشير القدرة المستندة إلى الموارد إلى عوامل مختلفة من الموارد للتحقيق في KMC وافترض أن امتلاك موارد مختلفة سيؤدي إلى KMC مختلف وسيؤثر على البنية التحتية لـ KMC، بما في ذلك التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والثقافة، وعلاوة على ذلك، يركز منظور القدرة المستندة إلى المعرفة بشكل خاص على الأصول غير الملموسة، وعمليات إدارة المعرفة، وإدارة أنواع مختلفة من المعرفة، والجوانب التي تؤثر على KMC على أساس المنظور القائم على المعرفة هي الخبرة والتعلم، وقدرات المعلومات، ومن

ناحية أخرى اقترح (Miranda, Lee and Lee (2011,383) مفهوم KMC من وجهات نظر تراكم مخزونات محددة (أي الموارد البشرية والبنية التحتية التكنولوجية والقوالب الإستراتيجية) والتخطيط لثلاثة تدفقات أو عمليات رئيسية (مثل إضفاء الطابع المؤسسي وعمليات التعلم الداخلية والخارجية).

وفي الجمع بين الدراسات والبحوث التي تناولت قدرات إدارة المعرفة، ونظرية القدرة التنظيمية، يرى البحث الحالي أن قدرات إدارة المعرفة تتمثل في:

(أ) قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة Knowledge Management infrastructure :capability

Resource-based capability يرى منظور القدرة المرتكزة على الموارد

perspective الذي يدرس قدرات إدارة المعرفة Knowledge Management

capability (KMC) الناتجة عن موارد مختلفة أن: المنظمات ذات الموارد المختلفة

سيكون لها KMC مختلفة، وتؤكد الدراسات التي تستخدم منظور القدرة على الموارد في

البداية على موارد المنظمات التي تستنتج الأصول المادية، مثل الأرض والمباني والأدوات

المختلفة، ولكن الدراسات اللاحقة أعطت أهمية للأصول غير الملموسة، أي نظام هيكلية

الإدارة التنظيمية والثقافة التنظيمية، لأنها مكونات مهمة تجعل المنظمات مختلفة ولديها ميزة

تنافسية أكثر استدامة من تلك العوامل التي تمثل الأصول الملموسة فقط (Wade &

.Hulland, 2004,109)

إن إمكانات تمكين إدارة المعرفة المتمثلة في البنية التحتية لإدارة المعرفة هي الشروط

المحددة مسبقاً والموارد التنظيمية التي تمتلكها المنظمات عند تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة

(Gold, Malhotra & Segars, 2001,190; Ichijo, Krogh & Nonaka,

1998,175; Lee & Choi, 2003,183)، ولا يمكن الترويج لإدارة المعرفة داخل المنظمات

إلا من خلال امتلاك هذه الشروط والموارد التنظيمية المحددة مسبقاً، وحدد باحثون مختلفون

العديد من الجوانب الرئيسية لعوامل تمكين إدارة المعرفة، بما في ذلك الهيكل والثقافة

والتكنولوجيا (Gold, Malhotra & Segars, 2001,192)، والبنية والثقافة وتكنولوجيا

المعلومات والأفراد (Lee & Choi, 2003,185; Lee & Lee, 2007,26)، والثقافة

والأفراد (Soon & Zainol, 2011,187)، وقدرات تمكين إدارة المعرفة، وقدرات عمليات

إدارة المعرفة (shih & Tsai, 2016,1374).

وقدرات البنية التحتية للمعرفة مطلوبة لبناء وصيانة القدرات العامة التي يتم مشاركتها مع الأنشطة والوظائف التنظيمية، ووفقاً للدراسة التي قام بها Gold, Malhotra and Segars (2001,185-214) يمكن تقييم قدرات البنية التحتية للمعرفة من خلال ثلاثة بنى رئيسية: البنية التحتية الهيكلية، والبنية التحتية التقنية، والبنية التحتية الثقافية، والتي اعتمد عليها البحث الحالي، وتشمل بالتفصيل ما يلي:

(١) قدرة البنية التحتية الهيكلية:

تشير البنية التحتية الهيكلية إلى التسلسل الهرمي للمخطط والتنظيم المادي، والهيكل المادي المناسب، مثل تصميم المكاتب ومواقع المكاتب، مناسب لتبادل المعرفة، ويمكن للهيكل الهرمية المرنة، مثل فرق المصفوفات أو المنظمات المسطحة، أن تزيد من التواصل مع الأفراد ومشاركة السلوك داخل المنظمة، ويمكن للمؤسسات أن تضع استراتيجيات لتشكيل ثقافة لتبادل المعرفة، مما يخلق رغبة في المعرفة بين موظفيها مما يبقي المؤسسات نفسها ثابتة فيما يتعلق بالتطبيق المستمر للتوزيع والتطبيق وخلق المعرفة (Chiu & Chen, 2016, 4).

ويضيف Aujirapongpan, Vadhanasindhu, Chandrachai and Cooparat (2010,186) أن الهيكل التنظيمي كذلك يشير إلى الهيكل التشغيلي والقيادي للمؤسسات، سواءً كانت غير رسمية أو غير رسمية، علاوة على ذلك، يشمل نظام الحوافز، وتصميم العمل، وسياسة دعم الإدارة للمسؤولين والقواعد واللوائح والممارسات، والتي تؤثر على عملية إدارة المعرفة والقيادة التنظيمية، وسيكون الهيكل الملائم والفعال لإدارة المعرفة هو الهيكل الذي له حد أدنى من التسلسلات الهرمية ويعزز المعرفة الجماعية بدلاً من السلوك الفردي، وتشمل المؤشرات المحتملة لفعالية إدارة المعرفة القدرة على تخطي الحدود الوظيفية للحصول على المعرفة وتبادل المعرفة والسلوك الجماعي بين الموظفين.

وكذلك يرى Pandey and Dutta (2013, 437) أن القدرة الهيكلية تشير إلى الهيكل التشغيلي والقيادة الرسمي في المؤسسات، وكذلك وجود القواعد وآليات الثقة، وتشير الأدبيات إلى أن الهياكل التي يمكن أن تشجع الإبداع وخفة الحركة تشكل بنية إدارة معرفة فعالة، والهيكل ضروري للاستفادة من الهندسة التكنولوجية وشبكات الاتصال، والعناصر

الهيكلية في المنظمات لها جانب سلبي غير مقصود يتمثل في تثبيط التعاون وتبادل المعرفة مما أدى إلى وجود عائق أمام تميز إدارة المعرفة، ومع ذلك يمكن للأشخاص في المؤسسات تجنب الحواجز الهيكلية عن طريق تطوير عملياتهم الخاصة.

كما تشير الهياكل إلى وجود قواعد واستراتيجيات مشجعة داخل إدارة المعرفة، وتشمل قيادة فريق إدارة المعرفة، وتعزيز الخطط الإستراتيجية وأي مكافآت للفحص والتقييم (Shih & Tsai, 2016, 1375). ومن ثم، يشجع الهيكل التنظيمي المرن مشاركة وتبادل المعرفة والتعاون عبر الحدود داخل المنظمة، في حين أن البنية الصلبة غالباً ما يكون لها نتيجة غير مقصودة لتثبيط مثل هذه الممارسات، تتشكل قدرة الهيكل التنظيمي لتسهيل تدفق المعرفة من خلال سياسات المنظمة وعملياتها ونظام المكافآت والحوافز، التي تحدد القنوات التي يمكن الوصول إلى المعرفة بها وكيف يتم ذلك.

(٢) قدرة البنية التحتية التكنولوجية:

تمثل تكنولوجيا المعلومات أحد قدرات البنية التحتية لأنها تسهل المعرفة وتزيل الحواجز التي تعترض التواصل داخل المنظمة (Sandhawalia & Dalcher, 2010, 315)، ويتم تقديم التكنولوجيا كشيء جديد لأنها تقود التغيير بمعدل متزايد باستمرار، والتكنولوجيا لها الدور الرئيس بالمنظمة في جمع المعلومات، وعند امتلاك التكنولوجيا، يكون من السهل على المؤسسة معرفة معلومات التحديث، إضافة إلى ذلك، من خلال امتلاكهم التكنولوجيا، يمكنهم تعلم شيء جديد من خلال محرك البحث، كما أن تكنولوجيا المعلومات هي التقارب بين تقنيات الحوسبة والاتصالات السلكية واللاسلكية والتصوير التي كان لها تأثيرات جذرية على مستخدمي تكنولوجيا المعلومات وعملهم وبيئات عملهم، وفي أشكالها المختلفة، يمكن استخدام التكنولوجيا في العديد من الأشياء في معالجة البيانات، وجمع المعلومات، وتخزين المواد التي تم جمعها، وتجميع المعرفة، وتسريع الاتصالات، كما أن التكنولوجيا تقوم الآن بأدوار كبيرة في العمليات التجارية مما يخلق احتياجات جديدة، مما يتسبب في تطوير منتجات جديدة، ويتطلب إجراءات جديدة (Anuar & Shahib, 2018,317).

كما أشار (Imran ,Ilyas and Fatima (2017, 108) إلى أن التكنولوجيا تعد الآلية داخل المنظمات التي تسهل النقل الفعال للمعلومات والمعرفة والحكمة داخل وخارج

المنظمات، واستخدمت المنظمات التكنولوجية في جوانب مختلفة، مثل الحصول على المعلومات والاتصالات ونشر المعرفة في الوقت المناسب، كما تجعل التكنولوجيا من الممكن تكثيف وقت الاستجابة للعملاء، وأداة فعالة من حيث التكلفة للمؤسسات، كما تتم هيكلة المعرفة ونشرها ورسم الخرائط بمساعدة التقنيات الفعالة وتستخدم لتحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الواضحة، ومن ثم أصبحت التكنولوجيا الآلية الرئيسة لتبادل المعرفة وتخزينها، وبدونها لا يمكن استخدام إدارة فعالة للمعرفة.

وذكر (Gold, Malhotra and Segars (2001,194 أن التكنولوجيا تشير إلى العنصر الحاسم للبعد الهيكلي اللازم لتعبئة رأس المال الاجتماعي لخلق المعرفة، علاوة على ذلك، حددوا الأبعاد التكنولوجية على أنها تلك التي تعد جزءًا من الإدارة الفعالة للمعرفة، بما في ذلك ذكاء الأعمال، والتعاون، والتعلم الموزع، واكتشاف المعرفة، ورسم خرائط المعرفة، وتوليد الفرص، والأمن، وغالبًا ما يتم الاستشهاد بتكنولوجيا المعلومات في الأدبيات باعتبارها قدرة هامة على البنية الأساسية لإدارة المعرفة، وتمكين أو دعم أنشطة المعرفة الأساسية مثل إنشاء المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة، ومن منظور إدارة المعرفة، يمكن أن تساعد القدرة على إدارة المعرفة التقنية المؤسسات في تمكين اكتساب المعرفة وتخزينها وتبادلها بشكل سريع، ورسم خرائط مصادر المعرفة الداخلية أو الخارجية، ودمج تدفقات المعرفة التنظيمية، وتطبيق المعرفة الحالية لإنشاء معرفة جديدة .

وكذلك، تشير القدرة التكنولوجية إلى الهيكل الأساسي لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة، بما في ذلك الأجهزة والبرامج وشبكات وقواعد البيانات الداخلية والخارجية للنظام، وتساهم في إزالة الحواجز التي تعترض التواصل والمشاركة، وتساعد أيضًا في تكامل المعرفة عبر الإدارات وفرق ووحدات المؤسسة (Yang & Chen, 2007,97)، ويعالج دعم تقنية المعلومات الروابط التي تدعم التكنولوجيا والتي توجد داخل النطاق، وتتضمن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارة المعرفة الأساسية (Shih & Tsai, 2016, 1375).

والتكنولوجيا التي تشير إلى الهيكل التكنولوجي الأساسي للمعلومات في المنظمة، كل من الأجهزة والبرامج، بما في ذلك قاعدة البيانات ونظام الشبكة داخل وخارج المنظمات، ويمكن أن تؤثر المؤشرات المحتملة لقدرات التكنولوجيا على فعالية إدارة المعرفة من خلال مسارين: أولاً، يجب أن تكون هناك تقنية مناسبة في مكانها من أجل إدارة معرفة فعالة؛

ثانياً، يمكن أن تُمكن التكنولوجيا الهياكل التنظيمية التي تم اقتراحها لزيادة فعالية إدارة المعرفة، كما تسمح البنية التحتية التكنولوجية المتقدمة في شكل شبكات اتصالات قوية ببنيات أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة (Aujirapongpan, Vadhanasindhu, Chandrachai & Cooparat, 2010, 186)

و لذلك، فإن القدرة المعرفية التقنية، أي القدرة على دمج المعرفة ونشرها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية، هي سمة أساسية في مؤسسة المعرفة، وعند تطوير الإدارة الفعالة للمعرفة، من المهم فهم مراحل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقضايا والعوامل الأساسية التي تؤثر على اعتماد أو رفض التقنيات، ويحتاج الموظفون إلى امتلاك الأدوات الخاصة بهم لتحسين قدرتهم على مشاركة المعرفة مع الزملاء أينما كان ومتى، وتعزز هذه التقنيات إدارة المعرفة وعادةً ما تُشرك المزيد من الأشخاص في عملية إنشاء المعرفة لأنها تسمح لعدة أشخاص بالتعاون عند إنشاء المعرفة (Majchrzak et al. 2013,457).

(٣) قدرة البنية التحتية الثقافية :

تشير القدرة الثقافية إلى رؤية المنظمة وقيمها ومواقفها من التعلم ونقل المعرفة (Pandey & Dutta, 2013, 437)، كما تشير إلى سلوك الأعضاء الذي يحافظ على المعرفة داخل المنظمة لتحقيق ميزة مبتكرة، وتتضمن ثقافة التعاون والثقة والمشاركة والتعلم (Lee & Choi, 2003,188; Lee & Lee, 2007,27)، كما تشير إلى الأجواء وممارسات العمل للعاملين في المؤسسة والتي تؤثر على كفاءة إدارة المعرفة. ويشمل ثقافة تبادل المعرفة وتنسيق المعرفة والتعاون في المعرفة واكتساب المعرفة من قبل العاملين في المنظمات (Chuang, 2004,461; Yang & Chen, 2007,98)، كما تشير كذلك إلى أنها مجموعة من القيم والمواقف والقواعد المشتركة التي تسود في المنظمة والموظفين ينصرفون وفقاً لمتطلباتها، ولذا تعد الثقافة ضرورية لتطوير بيئة إدارة المعرفة في المنظمات، فثقافة المعرفة توفر البيئة العامة لجميع إمكانات إدارة المعرفة لكي تعمل بشكل صحيح وتولد فوائد للمنظمة والعاملين (Imran,Ilyas & Fatima,2017, 108).

وذهب Gold, Malhotra and Segars (2001,195) إلى أن الثقافة هي القدرة الداعمة لتقييم المعرفة التنظيمية وتبني جواً تفاعلياً وتفاعلياً بين أعضاء المنظمة. وتعتبر

الثقافة التنظيمية مجموعة معقدة من القيم والمعتقدات والسلوكيات والرموز التي تؤثر على إدارة المعرفة في المنظمات، وبالتالي تعد ثقافة المعرفة الودية العامل الرئيس الذي يؤثر على إدارة المعرفة وتطبيق نتائجها، علاوة على ذلك، فإن فشل العديد من أنظمة نقل المعرفة غالبًا ما يكون نتيجة عوامل ثقافية أكثر من كونها إشراقًا تكنولوجيًا، ولهذا السبب تعد الثقافة التنظيمية عائقًا كبيرًا أمام النجاح في إدارة المعرفة (Chiu & Chen, 2016, 5).

إن أفضل مبادرات إدارة المعرفة ستفشل إذا لم يكن لدى المنظمات ثقافة تقبل التغيير بسهولة، علاوة على ذلك، فإن الثقافة التنظيمية تؤثر على تبني مبادرات إدارة المعرفة، وتعد واحدة من أهم عقبات فعالية إدارة المعرفة، وعلى الرغم من أن تشكيل الثقافة للتوافق مع أهداف إدارة المعرفة أمر ضروري، فإن هذا التوافق في الممارسة العملية عملية معقدة، خاصة في المنظمات التي لديها هيكل هرمي وضوابط بيروقراطية، ومن المحتمل أن تكون التحولات الثقافية مقبولة بسهولة في المؤسسات التي بها عدد أقل من الموظفين، والمجموعات الأصغر في المؤسسات الكبيرة، والهيئات التجارية ذات الطبيعة الريادية وذلك بسبب "قابلية الثقافات الفرعية"، أما في المؤسسات الكبيرة، يمكن تنفيذ إدارة المعرفة بشكل أكثر فاعلية في الفرق التي تحددها الشبكات الاجتماعية، وبالتالي ربط الفرق داخل المنظمة (Pandey & Dutta, 2013, 437). ولذا قد تكون الثقافة التنظيمية المناسبة شرطًا مسبقًا لإدارة معرفة فعالة، وإذا لم تكن الثقافة التنظيمية تقبل التغيير بسهولة، فقد يفشل أفضل تنفيذ للبرامج، وتشمل المؤشرات المحتملة لجوانب الثقافة ذات الصلة رؤية مؤسسية معروفة، والاعتراف بالخبرة والمواقف والتعاون والابتكار (Aujirapongpan, Vadhanasindhu, Chandrachai & Cooperat, 2010, 186).

ومن ثم، تعد الثقافة التنظيمية للجامعة أمرًا أساسيًا لتشجيع التفاعل والتعاون بين الأفراد المهمين لتسهيل المعرفة، وتوفر للأفراد القدرة على التنظيم الذاتي لشبكات المعرفة والممارسة الخاصة بهم لتسهيل حلول المشكلات وتبادل المعرفة، وتجسد الرؤية التنظيمية والرسالة والقيم ثقافة المنظمة وتحدد أنواع المعرفة المطلوبة وأنواع الأنشطة المتعلقة بالمعرفة التي يتم تشجيعها.

(ب) مجالات القدرة على المعرفة (KCA) knowledge capability areas:

يمثل منظور القدرة على المعرفة Knowledge-based capability

perspective النهج الذي يدرس القدرة على المعرفة مع إيلاء أهمية خاصة للأصول غير الملموسة (أي المعرفة والخبرة)، وإدارة المعرفة وإدارة أنواع مختلفة من المعرفة: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، والمفهوم الأساسي هو أن المعرفة متصلة في الناس ويمكن تطويرها لتكون معرفة تنظيمية من خلال عملية إدارة المعرفة، أي إنشاء المعرفة واكتساب المعرفة والتقاط المعرفة وتبادل المعرفة والتطبيق حتى تحقق المنظمات أهدافها أو تحقق فعاليتها من خلال فعالية إدارة المعارف.

وتمثل مجالات القدرة تلك المعرفة الموجودة في معظم المنظمات، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي، ومع ذلك، فإن المنظمات لديها ممارسة محدودة للغاية في اكتشافها وتخزينها واستخدامها في العمل الروتيني واتخاذ القرارات، وتمتلك كل مؤسسة مستويات مختلفة من القدرة أو النضج في تراكم واستخدام هذه المجالات، وهذا التمايز يؤدي إلى الأداء والجودة التنظيمية المختلفة، وتتمثل في (Demchig, 2015, 3635; Freeze & Kulkarni, 2007, 96- 100; Kulkarni & Louis, 2003,2544; Kulkarni & Freeze, 2004,649; Aujirapongpan, Vadhanasindhu, Chandrachai & Cooparat, 2010, 187- 188)

١-الخبرة **Expertise**: وهي المعرفة المتوفرة في رؤوس الناس، ويمكن اكتساب هذه المعرفة من خلال الخبرة أو التعليم الرسمي، ولا يتم التعبير عن هذه المعرفة بسهولة بالكلمات أو الصور، ولكن يمكن مشاركتها مع شخص آخر من خلال العمل معًا أو الملاحظة أو التوجيه، وتمثل أدلة وأنظمة المؤسسات حول الخبراء (ما وراء المعرفة) كطرق لتسهيل تبادل المعرفة في هذا المجال، ويجب أن تستهدف الإستراتيجية التنظيمية الاحتفاظ بالخبرة وتشجيع استخدامها، وبالتالي الحفاظ على الكفاءات الأساسية ذات الصلة في المنظمة وتعزيزها، وتشمل العمليات اللازمة لبلوغ هذا الهدف: تحديد الخبراء في المجالات الأساسية والمجالات ذات الصلة، وتسجيل خبراتهم، وتيسير اتصالات الخبراء، وتنمية الخبرات من خلال التعاون الفردي والجماعي، والتقنيات التي يمكن أن تسهل هذه العمليات تشمل تصنيفات الخبرة المتطورة وأنظمة التعاون، كما يمكن تحسين نمو مهارات الخبراء وتحسينها وعملتها من خلال الفرص المتاحة لرفع مستوى مهاراتهم عن طريق التعليم والبحث ومواصلة المشاركة في العمل، وكذلك يمكن وضع مسؤولية مزدوجة على هؤلاء الخبراء للمشاركة في نقل معارفهم الضمنية إلى أفراد المجتمع الآخرين وتوضيح معرفتهم الضمنية قدر الإمكان لضمان

الاحتفاظ بها داخل المنظمة، ولذا إن العامل الأول الذي يؤثر على قدرة إدارة المعرفة هو الخبرة التي تولي أهمية خاصة للمعرفة الضمنية - القدرة على القيام بأي شيء بطريقة موثوقة نتيجة وجود نوع خاص من المعرفة التي تأتي من الخبرة والممارسة والتعاون، ويعد أي شخص يتمتع بالخبرة أو المعرفة والكفاءة بطل المعرفة وله أهمية في تطوير المعرفة التنظيمية، وسيكون له / لها دور حيوي في نقل المعرفة أو تبادل المعرفة داخل المنظمة، وينبغي للمنظمات أن تنشئ مسارات مهنية لهؤلاء الخبراء، لأن كل خبير يمكنه بناء فريق إبداعي، إلى جانب ذلك، سيكون الخبراء هم الذين يريدون دائماً معرفة جديدة من الخارج، وبالتالي سيزيدون المعرفة الضمنية، بما في ذلك القدرة على نقل المعرفة، مما يعني القدرة على تغيير المعرفة من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، وتتمثل المؤشرات المحتملة في مجال قدرة خبرات الموظفين في فعالية إدارة المعرفة في القدرة على مراقبة المعرفة والبحث عنها للإجابة على الأسئلة، والمهارة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات واللغة، والقدرة على بناء شبكة المعرفة، والقدرة على تبادل المعرفة ونقلها والتحفيز. لخلق الإبداع.

٢- الدروس المستفادة **Lessons Learned**: إنها "تجارات وإخفاقات في مشاريع سابقة مماثلة ويشار إليها أحياناً على أنها أفضل الطرق المعروفة"، كما تشمل المعرفة المكتسبة أثناء إتمام المهام أو المشروعات، والمهمة / المواقف المحددة، ويشار إليها أيضاً باسم أفضل الطرق المعروفة وأفضل الممارسات والمعايير الداخلي، وتم التعرف على الدروس المستفادة، مثل التقييم الداخلي أو نقل أفضل الممارسات على أنها "واحدة من أكثر التطبيقات شيوعاً"، وتأتي قيمة الدرس المستفاد عندما يتم توثيقها ومشاركتها وتطبيقها وإعادة استخدامها، وبينما يمكن تعلم الدروس في موقف محدد، يمكن تطوير عملية ناضجة وإستراتيجية لتشجيع استخدامها في ظروف بديلة مختلفة ولكن متشابهة، ويجب أن تركز المؤسسات على مطابقة المواقف الحالية مع المواقف السابقة المماثلة من أجل نقل المعرفة بنجاح، كما يكون إنشاء مستودع لأفضل الممارسات مع العديد من المؤسسات، كما يجب أن تستخدم التقنيات التمكينية تصنيفاً للترميز بحيث يمكن توثيقه وتطبيقه وإعادة استخدامه بمجرد تعلم الدرس، وتركز الدروس المستفادة على المعرفة المفيدة المكتسبة أثناء إكمال المهام أو المشاريع داخل المنظمة، وتعد الدروس المستفادة مفردة بالنسبة للمواقف والعمليات وتمثل في الغالب المعرفة الهيكلية الضمنية التي تم ترميزها مؤخراً أو جعلها

واضحة، ولا يأتي إنشاء هذه المعرفة وبالتالي مصدرها بالضرورة من خبراء محددين، والإستراتيجية التنظيمية هي التقاط هذا التعلم الضمني من جميع جوانب رأس المال البشري للمنظمة، ويمكن تناول الدروس المستفادة من منظور القدرة على التعلم **Learning capability**، وهي الدروس التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة بينما يعمل الشخص في ظل ظروف مختلفة، وأنواع العمل عديدة وعلى العديد من المستويات، وقد تكون الدروس المستفادة في شكل أفضل ممارسات أو معايير مرجعية تعتبر استخدامات جيدة في إدارة المعرفة، وإن استخدام أفضل الممارسات أو التقييم المعياري لتعلم الدروس سوف يعزز التعلم الجيد وهو مفيد في اكتساب المعرفة والتقاطها وخلق المعرفة ونقلها، وستساهم شبكات المعرفة في إدارة المعرفة، ولذلك يمكن أن يتاح التعلم من مختلف الدروس من داخل المنظمات وخارجها، والمؤشرات المحتملة المتعلقة بقدرة تعلم الموظفين على فعالية إدارة المعرفة هي القدرة على التعلم من الدروس المستفادة وأفضل الممارسات والخبرات وعملية العمل.

٤- وثائق المعرفة **Knowledge Documents**: وتمثل كلاً من أشكال المعرفة المشفرة التي تكون واضحة للغاية، ويمكن أن تنشأ داخلياً أو خارجياً وقد تم تأسيسها كعملة ممتدة، ويمكن أن يشمل حقل المعلومات هذا (المعرفة البرمجية) الإحصائيات والخرائط والإجراءات والتحليلات، وهي "معرفة صريحة مقننة للاستخدام المستقبلي"، بما في ذلك "المستندات المستندة إلى نص مثل تقارير المشروع والتقارير الفنية والسياسات والإجراءات والتقارير البحثية والمنشورات والصور والرسومات والمخططات والصوت ومقاطع الفيديو"، حيث يمكن أن تكون وثائق المعرفة هي عبارة عن معارف منظمة تقليدية في أشكال قائمة على النصوص تشمل: تقارير المشروع والتقارير الفنية والتقارير البحثية والمنشورات، ويمكن أن يكون في أشكال غير منظمة، والتي يمكن أن تشمل: الصور والرسومات والمخططات والعروض التقديمية ومقاطع الصوت والفيديو والأدلة على الإنترنت والدروس التعليمية وما إلى ذلك، ولذا قد لا تكون مستندات المعرفة "مستندات" في المعنى التقليدي، ولكن يجب أن تمثل المعرفة الواضحة تماماً مع عملة موسعة من أنواع مختلفة، وتتمثل إستراتيجية وثائق المعرفة في تحقيق تحديد سهل لمصادر المعرفة ذات الصلة التي تعزز التعلم، وحددت إستراتيجية الترميز إنشاء "كائنات المعرفة" التي تسمح بإعادة استخدام المعرفة المشفرة دون

الحاجة إلى الاتصال بالشخص الذي قام بتطوير الكائنات في الأصل، وهنا يجب أن توفر المؤسسات تصنيفات بديهية وفهرسة ذكية وأساليب بحث متنوعة. تتضمن عمليات استخدام مستندات المعرفة طرق الفهرسة والتخزين والاسترجاع، ويجب تصميم هذه العمليات للوصول إلى المعرفة المنظمة وغير المنظمة بأشكالها المتنوعة العديدة، وينبغي أيضاً الحصول على وثائق المعرفة بشكل موجز وفي شكلها الأصلي الكامل، ونظراً لأن وثائق المعرفة تمثل معرفة صريحة للغاية، يجب أن يفهم رأس المال البشري للمنظمة المواقع المعتادة وتعلمها والتعرف عليها للحصول على هذا النوع من المعرفة.

٥- البيانات Data: "حقائق أو أرقام تم الحصول عليها من العمليات أو التجارب أو الدراسات الاستقصائية، المخزنة في قواعد البيانات ومستودعات البيانات، ويتم استخدام البيانات كأساس لاتخاذ القرارات (إجراء العمليات الحسابية واستخلاص النتائج)، ويمكن الاستعلام عن البيانات وتحليلها، وتستخدم أدوات دعم اتخاذ القرار للتنبؤ والتخطيط،، وما إلى ذلك، وأيضاً استخدام البيانات، ومن الناحية العملية، تتضمن البيانات الحقائق أو الإجراءات الموجزة (المعرفة الواضحة للغاية) التي تم الحصول عليها من العمليات والتجارب والدراسات الاستقصائية وما إلى ذلك، والاستخدام الاستراتيجي للبيانات هو في تعزيز عملية صنع القرار القائمة على البيانات (عملية ضمنية محتملة)، وتتضمن العمليات التنظيمية تحديد هذه البيانات القابلة للتنفيذ وجمعها وصيانتها وتحليلها، وتشمل التقنيات التمكينية المستخدمة لتسهيل قدرة المعرفة أنظمة معالجة المعاملات ومستودعات البيانات التي يمكنها أتمتة التقاط هذه المعرفة، وتحتوي البيانات على عملة طويلة مع مكون ضمني يتم التعرف عليه عند إنشاء طريقة عرض أو رؤية جديدة تصبح قابلة للتنفيذ بالنسبة للمؤسسة، والمؤشرات المحتملة المتعلقة بقدرة بيانات المنظمة على فعالية إدارة المعرفة هي الحداثة وإمكانية الوصول إليها واسترجاعها والتنوع والاختبار وفحص قيمة البيانات وفحصها.

٦- السياسات والإجراءات Policies and procedures: إن الكثير من معارف المنظمة مضمنة في ممارساتها في شكل إجراءات وإجراءات تشغيل، وأن قدراً كبيراً من المعرفة التنظيمية حول كيفية القيام بالأشياء يتم تخزينها في شكل إجراءات التشغيل القياسية، الروتين والبرامج النصية، وتم تحديد السياسات والإجراءات لتمثيل المعرفة المؤسسية المطلوبة للتشغيل الفعال والمتسق للمنظمة، وعند استكشاف الطبيعة الضمنية للسياسات

والإجراءات، يجب إدراك أنه قد تكون هناك فجوة كبيرة بين الشكل الذي تبدو عليه المهمة في الإجراء وبين ما تبدو عليه في الواقع، وتوثق الإجراءات مسارات العمل للعمليات الروتينية، وتساعد وضوح واتساق هذه الإجراءات في استيعاب (تعلم) الموظفين الجدد وكذلك تعزيز وإنفاذ التشغيل السلس للموظفين الحاليين، وبالتالي فإن الإستراتيجية في الصياغة تتمثل في تعزيز وتوفير توضيح واضح ومختصر للمعرفة الوظيفية للجمهور المناسب، وقد ينشأ مصدر هذه السياسات والإجراءات من الجوانب الضمنية لكل من قدرة المعرفة للدروس المستفادة والخبرة، ويتم التعرف على هذا من خلال أن المعرفة يمكن أن تُضمّن في فرادى الأعضاء (لا تزال المعرفة الضمنية)، في قواعد المنظمة، الروتين (الصريح)، والثقافات، والهياكل والتكنولوجيات، والإستراتيجية التنظيمية هي إستراتيجية للتحويل من خبرات أخرى و قدرات المعرفة لتأمين عملة ممتدة للاحتفاظ بهذه المعرفة، وبمجرد توضيحها تحصل سياسات وإجراءات المنظمة على قوة التاريخ وتصبح ممارسة مضمّنة.

(ج) قدرات عمليات إدارة المعرفة The Knowledge Management process capabilities:

تنوعت البحوث والدراسات في تناولها لعمليات إدارة المعرفة بالجامعات أو غيرها من المؤسسات، فقد حددتها دراسة محمد هلسه (٢٠١٨) في تشخيص المعرفة، وحفظ البيانات وتوثيقها، وتوزيع المعرفة وتناقلها، وتطبيق المعرفة، وتطوير المعرفة وتجديدها، بينما حددتها دراسة هيفاء منصور الدخيل (٢٠١٨) في اكتشاف المعرفة، وخزن المعرفة، ومشاركة المعرفة، واستخدام المعرفة، بينما حددتها دراسة خولة راضي عذاب (٢٠١٧) في توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، كما حددتها دراسة هويدا آدم الميع، وأماني عبد الله السيد (٢٠١٨) في توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتطبيق المعرفة، ونشر وتوزيع المعرفة، كما حددتها دراسة منال حسين الحميدي (٢٠١٩) في تشخيص المعرفة، واكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، أما دراسة ختيري وهيبة (٢٠١٩) فتضمنت اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة.

أما بالنسبة لقدرات عمليات إدارة المعرفة فهي التنفيذ الأساسي لأنشطة المعرفة لزيادة فعالية المعرفة وتحويل المعرفة من الاكتساب إلى التطبيق (Shih & Tsai, 2016)

(1376)، وتشير إلى قدرة العملية على تحويل المعرفة التي يتم تخزينها في شكل إجراءات تشغيلية وإجراءات قياسية طوال فترة التشغيل إلى معرفة ومهارة وخبرة تنظيمية قيمة، وللاستفادة من قدرة البنية التحتية للمعرفة (الثقافة، والهيكل، والتكنولوجيا)، يجب أن تكون عمليات إدارة المعرفة في مكانها الصحيح حتى يمكن الحصول على المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها بفعالية (Paisittanand et al., 2007,86)، أو هي قدرة إدارة المعرفة من حيث إنشاء معرفة جديدة، واكتساب، وتبادل المعرفة الحالية وتطبيق المعرفة للعمل المعرفي، ومن هنا فإن القدرة على إدارة المعرفة هي تلك التي تعزز نجاح نظام إدارة المعرفة (Mathew & Rodrigues, 2019, 79).

إن معظم عمليات إدارة المعرفة لها أحد الأهداف الثلاثة التالية: (١) جعل المعرفة مرئية وتأكيد دور المعرفة في الشركة؛ (٢) تطوير ثقافة تشجع على اكتساب المعرفة وتقاسمها؛ و (٣) بناء بنية تحتية للمعرفة، تشمل نظام تكنولوجيا المعلومات والشبكة لتمكين الاتصال وتشجيع التعاون، ولذلك، تشير إدارة المعرفة إلى عمليات اكتساب المعرفة وتحويلها وتطبيقها، والهدف الرئيسي من القدرة على إدارة المعرفة هو استكشاف المعرفة واستيعابها واستغلالها مع مراعاة كل من مصادر المعرفة الداخلية والخارجية (Turulja & Bajgorić, 2018, 5).

فهي مجموعة ديناميكية ومستمرة من العمليات والممارسات كجزء لا يتجزأ من الأفراد وكذلك في الهياكل الجماعية والمادية، وفي أي وقت من الأوقات في أي منظمة، قد يشارك الأفراد والجماعات في جوانب مختلفة من عملية إدارة المعرفة (Pirk- kalainen & Pawlowski 2013,7)، وبالتالي، يجب اعتبار إدارة المعرفة سلسلة من الأنشطة والأحداث (أي إنشاء المعرفة أو تخزينها أو نقلها أو تطبيقها) التي تؤدي في النهاية إلى نتائج إدارة المعارف (Eaves, 2014,72)، ولذا هي بمثابة الدعامة الأساسية لميثاق إدارة المعرفة وتوفر الأدوات الأساسية لتوجيه المعرفة بشكل فعال داخل وخارج حدود المنظمة.

وحدد باحثون مختلفون عدة جوانب رئيسة لقدرات عمليات إدارة المعرفة، فحددها (Muhammad et al. (2011,22) في التوليد والترميز والمشاركة والاستخدام، بينما حددها (Zwain, Teong and Othman (2012,274) في تحديد الهوية والاستحواذ والتخزين والمشاركة والتطبيق، بينما حدده (Shih and Tsai (2016, 1376) في الاكتساب والتخزين

والمشاركة والتطبيق، كما حددها (Chiu and Chen (2016,11) في الاكتساب والتحويل والتطبيق، بينما حددها Aujirapongpan, Vadhanasindhu, Chandrachai and Cooperat (2010,185) في اكتساب وتوليد وتخزين وتطبيق المعرفة، بينما حددها Sandhawalialia and Dalcher (2011,315) في إنشاء المعرفة وتحويلها ونقلها ومشاركتها وتطبيقها، بينما حددها Pandey and Dutta (2013,438) في اكتساب المعرفة وتحويلها وتطبيقها وحمايتها، أما Imran, Rehman and Fatima (2017,221) فحددها في ثلاثة عمليات هي: اكتساب المعرفة والتحويل والتخزين، وكذلك حددها Liu and Deng (2015.126) في اكتساب المعرفة والتحويل والتطبيق والحماية.

ويتبنى البحث الحالي في ضوء تحليل الدراسات التي تناولت قدرات عمليات إدارة المعرفة القدرات التالية:

١ - قدرة تشخيص المعرفة:

ويتم تحديد المعرفة المطلوبة لكي يتم وضع السياسات وبرامج العمليات الأخرى، وتتمثل في تحديد مكان وجو المعرفة، هل هي توجد في الأفراد أم في النظم والإجراءات، كما تتضمن أيضاً المقارنة بين المعرفة الموجودة في المنظمة والمعرفة المستهدفة والمتوفرة في المنظمات المنافسة الأخرى لتقدير حجم الفجوة بين المعرفة المتوفرة في المنظمة وبين المعرفة المستهدفة من أجل تحسين أداء المنظمة وبين المعرفة المستهدفة من أجل تحسين أداء المنظمة في كافة عملياتها، وتعد هذه المرحلة خطوة هامة في طريق إصلاح وتطوير المنظمة (منال حسين الحميدي، ٢٠١٩، ٤٥٣).

٢ - قدرة اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition Capacity:

وتعد من أهم عنصر في عملية إدارة المعرفة، وتضمن عملية الحصول على المعرفة المستمرة توفير هذه المعرفة وتحديثها في الوقت المناسب، كما أن عملية الاكتساب تضع الأساس لباقي العمليات لتعمل بفعالية (Imran, Rehman & Fatima, 2017, 222)، وهي تمثل القدرة على اكتساب وتكديس المعرفة داخل وخارج المنظمات (Liu & Deng, 2015, 127)، كما تشير إلى العمليات التي تسعى إلى الحصول على المعرفة وتكتسبها وتولد معرفة جديدة، أي عمليات الحصول على المعرفة وتراكمها (Turulja & Bajgorić, 2018, 5)، وكذلك هي الطرق التي يكتسب بها الأفراد والمؤسسات معرفة جديدة ومخزنة

ومحدثة يتم استخدامها لأداء مهام محددة على مستويات مختلفة (Franco & Mariano, 2010,148; Zaid, Hussein & Hassan, 2012,29) أو هي قدرة المؤسسة على اكتساب معرفة جديدة داخل وخارج المنظمة لمعالجة المشاكل الحالية والجديدة، والابتكار واكتساب ميزة تنافسية (Imran, Ilyas & Fatima,, 2017, 108)، أو هي قدرة المؤسسة على تحديد الوصول وجمع المعرفة الداخلية والخارجية الضرورية لأنشطتها (Zahra & George, 2002,188)، ولذا، فإن عمليات إدارة المعرفة الموجهة نحو الاكتساب موجهة نحو الحصول على اكتساب معرفة جديدة، وبالتالي فهي عنصر مهم في إدارة المعرفة داخل المنظمة.

وكذلك، يمثل اكتساب المعرفة جزءاً من إدارة المعرفة التي تم تحديدها بدورها على أنها عملية الإدارة الناقدة للمعرفة لتلبية الاحتياجات الحالية، وتحديد واستغلال أصول المعرفة الحالية والمكتسبة وتطوير فرص جديدة، وبالتالي هي العملية التي يتم من خلالها الحصول على المعرفة، وتتم من خلال من المشاركة الفردية والتفاعلات مع المهام والتقنيات والموارد والأشخاص في سياق معين، وتتمثل الوسيلة الأساسية لجمع المعرفة في السعي للحصول على المعرفة الجديدة بالكامل واكتسابها وإنشاء معرفة جديدة من المعرفة الموجودة من خلال التعاون بين الأفراد وبين الشركاء، ويعد التعاون مع المنظمات الأخرى أمر حاسم لاكتساب المعرفة (Gharakhani & Mousakhani, 2012, 38).

وتتكون عملية الاكتساب من تراكم المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية، حيث تهتم العملية بالسعي للحصول على المعرفة من خارج المؤسسة وخلق معرفة جديدة من التفاعل بين المعرفة الجديدة والمعرفة السابقة في المؤسسة وبالتالي فإن المعرفة الجديدة تستفيد من تطوير الابتكار والفعالية التنظيمي، للحصول على المعرفة وجمعها من مصادر المعرفة الداخلية أي المعرفة بممارسات العمل والتقارير والوثائق ذات المعرفة المختلفة، وقد تكون القنوات الخارجية للمنظمة وسيلة مهمة لاكتساب المعرفة، وغالباً ما توفر المصادر الخارجية للمعرفة المشفرة وغير المشفرة معلومات قيمة وتسهل ابتكار المعرفة، وعلى الرغم من أن المعرفة من خارج المنظمة قد تكون أكثر تجريباً وصعوبة في اكتسابها، إلا أنها قد تكون ذات قيمة أكبر، وتشمل قنوات اكتساب المعرفة الخارجية اكتساب الأفراد للمعلومات العامة عبر الإنترنت أو الكتب المتخصصة، بالإضافة إلى اكتساب معارف خارجية جديدة من خلال

الشبكات الشخصية والجمعيات المهنية، ويمكن للمنظمة الحصول على المعرفة الخارجية من خلال التدريب الخارجي، وتوظيف موظفي الشركات الأخرى، والمشاركة الفردية والتفاعلات بين المهام والتقنيات والموارد والأشخاص في سياق معين، ويوفر اكتساب المعرفة من السوق الخارجي والموظفين الداخليين فرصًا لإعادة دمج المعرفة الحالية وخلق معرفة جديدة، والمؤسسات ذات القدرة الجيدة على اكتساب المعرفة الخارجية والداخلية من شأنها أن تقلل من حالة عدم اليقين وتحقق عددًا أكبر من التميز الإداري والتكنولوجي، بما أن اكتساب المعرفة سوف يفيد المنظمات، يجب أن يكون اكتساب المعرفة مفيدًا وملائمًا لاحتياجات المنظمات من خلال تحديدها في الرؤية واستراتيجيات واتجاه المعرفة المطلوبة في الجزء المسمى تحديد المعرفة (Gharakhani & Mousakhani, 2012, 38; Aujirapongpan, Vadhanasindhu, Chandrachai & Cooparat, 2010,189).

ومن ثم، تتمثل المصادر في المشاركة وتبادل الخبرات والمؤتمرات والندوات والأبحاث العلمية، والخبراء المتخصصون، واستقطاب وتعيين الأفراد المؤهلين، وقواعد البيانات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة، وبالتالي تتم من خلال عدد من العمليات تبدأ بالبحث الجاد عن المعرفة وتنتهي بالإبداع والابتكار، وتكون المعرفة التي يتم اكتشافها من خلال حل المشكلات والتجربة أكثر قيمة للمنظمة مما يحقق لها الميزة التنافسية (منال حسين الحميدي، ٢٠١٩، ٤٥٣ - ٤٥٤).

٣ - قدرة توليد المعرفة:

يعد توليد المعرفة الجديدة أحد أهم نتائج اكتساب المعرفة، والذي يعد مورداً حيويًا لكل مؤسسة من حيث نتائجها في الابتكار والمزايا التنافسية اللاحقة (Tseng & Lee, 2014,161)، يهتم توليد المعرفة بتطوير معرفة تنظيمية جديدة في هذا المجال، ويتم التركيز على تطوير المعرفة بشكل رسمي، على سبيل المثال مشروعات ومحاولات وبرامج رسمية لتطوير معارف جديدة، ويجب التأكيد على أن أنشطة إدارة المعرفة الأخرى إلى جانب إنشاء المعرفة قد تؤدي إلى معرفة جديدة، ويمكن أن يساهم تكامل المعرفة واستغلالها أيضًا في تطوير معرفة تنظيمية جديدة من خلال تراكم الخبرة التي تنبثق من أنشطة إدارة المعرفة هذه، ويمكن أن يكون تكامل المعرفة مصدرًا للمعرفة الجديدة لأن تكامل المعرفة يتطلب تطوير

المعرفة التكاملية، ويمكن لتكامل المعرفة أيضًا أن يخلق حاجة لتكييف موارد المعرفة التي يتم دمجها، ويمكن أن يوفر استغلال المعرفة تجارب جديدة حول الطرق الممكنة لاستغلال المعرفة، على سبيل المثال من خلال التعاون مع "المستخدمين الرئيسيين"، أو من خلال التغذية المرتدة من السوق، كما يتم تمكين إنشاء المعرفة من خلال عمليات وأنشطة التفاعل والتغذية المرتدة والابتكار والعصف الذهني والقياس (Nielsen, 2006, 62).

ويضيف الحضيبي (٢٠١٦، ٧٣٠) أن توليد المعرفة يتم من خلال تشجيع العاملين على إنتاج المعرفة الجديدة وسعي المنظمة إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتبني الأفكار الإبداعية لإنتاج معرفة جديدة، ووضع الحوافز المجزية لتشجيع العاملين على إنتاج البحوث العلمية ذات الجودة والحدثة، وتنظيم الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية للحصول على المعرفة الجديدة. كما أن حضور المؤتمرات المتخصصة ومتابعة الخبرات والتجارب التي يقوم بها الأفراد ذي المهارات الخاصة يساهم في توليد معارف جديدة للمنظمة، وكذلك فإن عقد شراكات واتفاقيات تبادل الخبرات والتعاون بين المنظمة والمنظمات الأخرى يساهم في تزويد المنظمة بالمعرفة الجديدة التي تمكنها من رفع مستوى أدائها وتحقيق التميز لها (منال حسين الحميدي، ٢٠١٩، ٤٥٤).

وفي هذا السياق تحتل الجامعة مكانة متميزة في إنتاج المعرفة وتوظيفها في حل مشكلات المجتمع، لما تمتلكه من رصيد معرفي هائل، وعقول بشرية مبدعة ومبتكرة، ويعد البحث العلمي من أهم آليات توليد المعرفة، وهو من أكثر الوظائف التصاقاً بالجامعة، لأنها المؤسسة التي يتوفر فيها الكادر البشري المتخصص في البحث العلمي (نبوية عيسى، ٢٠١٧).

٤ - قدرة تحويل المعرفة Knowledge conversion Capacity:

وهي تتعامل مع القدرة التنظيمية على صنع أو تحويل المعرفة الحالية إلى شكل مفيد، ويجب تنظيم المعرفة وتنظيمها بشكل صحيح، وهي تعتمد على قدرة المؤسسة على تنظيم المعرفة وتنسيقها ودمجها وتوزيعها، وتتضمن أيضًا الآليات المستخدمة لدمج أو تكامل المعرفة من مصادر مختلفة، ويساعد هذا التكامل المؤسسات على تقليل التكرار، وبالتالي تحسين الكفاءة من خلال التخلص من الحجم الزائد، وبالمثل، فإن التحويل يمكّن المؤسسة أيضًا من استبدال المعرفة التي أصبحت قديمة (Obitade, 2019, 6).

وتعد عملية تحويل المعرفة عملية مهمة في إدارة المعرفة في الإعدادات التنظيمية وتشير إلى نقل المعرفة إلى المواقع التي تحتاج إليها ويمكن استخدامها، ويجب على المؤسسة أن تحول بعناية جوانب المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة؛ خلاف ذلك، قد تضع المعرفة الضمنية، والتحول هو قدرة المؤسسات على تحويل المعرفة بحيث يتم استيعابها أو الوصول إليها داخل المنظمة، وإذا تمكنت المؤسسات من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ومدونة، فستستفيد المؤسسات من المعرفة الأكثر وضوحًا وكفاءة وفعالية للابتكار أو الأداء الأفضل، ويتطلب الاستخدام الفعال للمعرفة في مجال الأعمال تحويل المعرفة المكتسبة من الموارد الداخلية والخارجية إلى المعرفة التنظيمية، وإن هذه التحولات التي تحدث جنبًا إلى جنب مع توفير البيانات والمعلومات ودورة المعرفة عابرة ويجب أن تحول البيانات إلى معلومات وتحويل المعلومات إلى معرفة تنظيمية لتعظيم فوائد هذه العملية (Pirkkalainen & Pawlowski, 2013,6). وقد أصبح تحويل المعرفة ممكنًا من خلال عمليات وأنشطة التوليف والاستعادة والتكامل والجمع والتنسيق والتوزيع وإعادة هيكلة المعرفة، كما إن السياقات المشتركة والتمثيل المشترك مطلوبة لتحويل المعرفة، ويسهل حل المشكلات الجماعية واتخاذ القرارات، وتلعب تقنيات المعلومات مثل البريد الإلكتروني والمستودعات وبوابة إنترنت والمؤتمرات عن بعد وأنشطة التوجيه والتعاون والتدريب دورًا رئيسيًا في تحويل المعرفة، وتوفر منتديات مثل مجتمعات الممارسة ومراكز التميز والتدريب منصة لتحويل المعرفة (Sandhwalia & Dalcher, 2010, 316).

٥ - قدرة تخزين المعرفة:

تتضمن عملية التخزين تنظيم وهيكلية المعرفة داخل المنظمة من أجل الاستفادة من أعضائها، وتقلل من خطر فقدان الذاكرة التنظيمية المكتسبة من الأفراد في شكل المعرفة الضمنية (Shih & Tsai, 2016,1376)، وتعني الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، وتشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وهي ذات أهمية للمؤسسات التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها، وواقع الأمر أنه في ظل الكم الكبير من المعلومات التي تستقبلها الجامعات المعاصرة أو تبنتها، يصبح تجميع وتنظيم وتصنيف

المعرفة بالاستعانة بالتقنيات الحديثة أمراً ضرورياً وفقاً لاهتماماتها، وفي إطار يمكن أفراد المجتمع الجامعي من الوصول إليها والاستفادة منها (محمد يوسف المنتشري، وعثمان موسى عقيلي، ٢٠١٩، ١٩٣-١٩٤).

إن الجهود المبذولة من قبل الأفراد في عمليات توليد المعرفة لا بد من أن تخزن وتجمع في قواعد بيانات لتكون رصيد معرفي وفكري للمنظمة تستعين به وقت الحاجة لحل المشكلات أو اتخاذ القرارات الإدارية، ويكون لتكنولوجيا المعلومات دور فعال في عملية تخزين المعرفة نظراً لما تنتجه من نظم متطورة تعمل على القيام بعمليات تنظيم وتخزين واسترجاع البيانات ونظم إدارتها بما يضمن الاحتفاظ بالمعرفة وسهولة استرجاعها (منال حسين الحميدي، ٢٠١٩، ٤٥٤). ومن ثم، يجب أن يتم تخزين المعرفة التي تم إنشاؤها وتصنيفها بشكل منهجي بحيث يمكن استرجاعها بسهولة ويسر لتصبح مناسبة لنشر المعرفة ومفيدة وقيمة للمنظمة.

٦- قدرة مشاركة ونشر المعرفة Knowledge sharing and Dissemination :capacity

يمكن لمشاركة المعرفة أن تكون ثقافة تفاعلية اجتماعية، بما في ذلك تبادل معارف الموظفين وخبراتهم ومهاراتهم من خلال الإدارة أو المؤسسة بأكملها، وتشتمل مشاركة المعرفة على مجموعة من المفاهيم المشتركة المتعلقة بتوفير وصول الموظفين إلى المعلومات ذات الصلة وبناء واستخدام شبكات المعرفة داخل المنظمات، وتشير إلى المعرفة إلى المعتقدات الجماعية أو الإجراءات السلوكية المتعلقة بانتشار التعلم بين الأفراد أو الوحدات المختلفة داخل المنظمة، إنه يتعلق بكيفية تواصل الأفراد والجماعات والمنظمات والتعلم من بعضهم البعض، بالنسبة للمؤسسة فإن مشاركة المعرفة هي التقاط وتنظيم وإعادة استخدام ونقل المعرفة القائمة على الخبرة الموجودة داخل المنظمة وإتاحة تلك المعرفة للآخرين لخلق فرصاً لزيادة قدرة المؤسسة على تلبية تلك الاحتياجات وتوليد الحلول والكفاءات التي توفر لمؤسسة ما ميزة تنافسية (Gharakhani & Mousakhani, 2012, 38- 39)، كما تشير إلى تصرفات الأعضاء في استخدام قنوات مختلفة لتبادل المعرفة وتوزيعها بشكل فعال على فرد أو وحدة بحيث يمكن توسيع قيمة المعرفة (Zwain, Teong and Othman, 2012, 275)، وإذا كانت إدارة المعرفة إستراتيجية تتيح للأفراد اكتساب المعرفة والقدرة على الوفاء بتكنولوجيا المجموعات وزيادة الاستجابة التنظيمية والقدرات الإبداعية، فإن ذلك لا

يكون إلا من خلال مشاركة المعرفة، حيث يمكن أن يكون هدف مشاركة المعرفة إما إنشاء معرفة جديدة عن طريق الجمع بين المعرفة الموجودة بشكل مختلف أو أن تصبح أفضل في استغلال المعرفة الحالية.

ويمكن تقسيم مشاركة المعرفة إلى منح المعرفة وجمع المعرفة، حيث تتضمن المشاركة الأنشطة لمعارف الموظفين "بنشاط" إعطاء الآخرين المعرفة الخاصة بهم و"بنشاط" جمع المعرفة اللازمة من الآخرين، وبالتالي فإن المنظمة بأكملها تنشئ نظام تداول لتبادل المعرفة، وتكون المشاركة الفعالة في المعرفة الفردية هي أساس المشاركة الناجحة للمجموعة أو المعرفة، كما أن كل وحدة في المنظمة كانت نقطة وأن نشر المعرفة من خلال القنوات بين النقاط يمكن أن يزيد من أداء التنظيم العام، ويعد مشاركة المعرفة هو النشاط الذي ينقل أو ينشر المعرفة من الأفراد أو الجماعات أو المنظمات إلى الآخرين، أو هو القوة التي تحفز إنشاء المعرفة التنظيمية أو نقلها، وهو عامل التنبؤ الرئيس في نتائج نشاط الاستعانة بمصادر خارجية للمؤسسات، وأن المشاركة المعرفية الناجحة فقط هي التي يمكنها زيادة رأس المال الفكري ومشاركة الموارد الهامة، ولذا يجب على إدارة المعرفة التركيز على مشاركة المعرفة (Liu & Tsai, 2015, 85- 86). وهنا، يجب إتاحة المعرفة بتنسيق مفيد لأي شخص في المنظمة يحتاج إليها في أي مكان وزمان. تساعد التقنيات الجديدة مثل المجاميع والإنترنت / إنترنت وتقنيات DSS الأخرى في نشر المعرفة (Rahimi, Rostami, Shad & Vafaei, 2017, 69).

وتلعب الشبكات الشخصية أو التنظيمية دوراً مهماً في الوصول إلى المعرفة، ويتم تسهيل مشاركة المعرفة عن طريق نوع من الشبكات الشخصية أو الافتراضية، وبدون الشبكات لا توجد فرصة للوصول إلى المعرفة، ويمكن الحفاظ على الشبكات من خلال اجتماعات رسمية أو غير رسمية وجهاً لوجه، أو- الاتجاه الأخير- من خلال الهياكل المادية التي لا تسمح بمقصورات فردية، ولكنها تؤكد على المساحات المجتمعية الشفافة، وتتمثل المشكلات الرئيسية لمشاركة المعرفة في إقناع الأشخاص داخل المنظمة أو إكراههم أو توجيههم أو حثهم بطريقة أخرى على مشاركة معلوماتهم (Gharakhani & Mousakhani. 2012, 38- 39).

٧- قدرة تطبيق المعرفة Knowledge application capacity

تعد غاية إدارة المعرفة، فهي تلك الموجهة نحو الاستخدام الفعلي للمعرفة المتراكمة،

حيث تكمن قيمة المعرفة الفردية والتنظيمية بشكل أساسي في تطبيقها، فقيمة أصول المعرفة تتحقق عند استخدام الأصول لإنشاء منتجات أو تقديم خدمات، أو عندما يتم بيعها أو المتاجرة بها بقيمة، ويتم تطبيق المعرفة بفعالية خلال العمليات التنموية للمؤسسة من خلال القواعد والتوجيهات والروتين والفرق ذاتية التنظيم، ويتم تطبيق المعرفة لصياغة المعايير والإجراءات والعمليات التي تم تطويرها لتنفيذ المهام داخل المنظمة واستعادتها، وهي تمثل قدرة المنظمة على تنفيذ مصادر المعرفة التي يتم إنشاؤها من عملية اكتساب المعرفة عند الاقتضاء للحصول على النتائج المرجوة، فتوليد معرفة جديدة لا طائل منه حتى يتم تطبيقها بشكل فعال لخلق نتائج تنظيمية إيجابية (Zaied, Hussein & Hassan, 2012,30).

كما تشير إلى تحويل المعرفة إلى عمليات تنظيمية، والاستخدام المناسب للمعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة وجودها في المؤسسة من خلال توظيفها في النشاطات والعمليات التنظيمية، كإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، واتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات والسلع، وحل المشكلات، كما تماثل عملية تطبيق المعرفة نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي بهدف تحسين جودة الأداء، وكفاءة العمل، وفعاليتها، ويستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المنظمة، حيث لا يكون للمعرفة فائدة إذا لم توضع موضع التطبيق العملي، وترتبط بمفهوم التعلم التنظيمي، وجماعات التطبيق، ومجتمعات المعرفة، ونظم تطبيق المعرفة (محمد يوسف المنتشري، وعثمان موسى عقيلي، ٢٠١٩، ١٩٤).

ويمكن بمساعدة تقنية المعلومات مثل إنترنت أو أنظمة قواعد البيانات أو أدوات غير تقنية مثل جلسات العصف الذهني والتعاون البحثي المساهمة في تطبيق المعرفة، ويتضمن تطبيق المعرفة الأنشطة التي تظهر أن المنظمة تطبق معرفتها، فهي تمثل تفعيل المعرفة لخلق قيمة في المنظمة، والتي يمكن أن تنعكس في الابتكارات والإبداعات والمنتجات الجديدة، وستنجح المؤسسات في خلق ميزة تنافسية على المدى الطويل إذا كانت تنتج المعرفة بتكلفة أقل وسرعة أعلى مقارنة بالمنافسين وتطبيقها بفعالية وكفاءة (Chiu & Chen, 2016, 6-7). ومن ثم، فإن تطبيق المعرفة واستخدامها يمثل عملية إضافة القيمة للمؤسسة، ويشمل تطوير العمليات البحثية والتعليمية والتنظيمية، وزيادة القدرة على التعلم، وإنشاء أو تطوير القدرة التنظيمية، وتكييف المعرفة ودمجها وتطبيقها على عمليات المنظمة ومنتجاتها،

ويمكن أن تكون قدرة تطبيق المعرفة بمثابة قدرة الموظفين على استخدام المعرفة لغرض إنشاء أطر لحل المشكلات والتعامل مع التحديات في المؤسسة، ومن خلال التطبيق الفعال للمعرفة، قد يرتكب الأفراد أخطاء أقل أو يحسنون من كفاءتهم ويقللون من التكرار (Gharakhani & Mousakhani, 2012, 38- 39).

ومن ثم، فإن نظام إدارة المعرفة يؤدي إلى استنتاج مفاده أن أي منظمة قادرة على إدارة المعرفة بصورة فعالة، ومن الضروري التأكيد على أهمية قدرات إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها والبنية التحتية لإدارة المعرفة)، والتي سوف تساعد المؤسسات أو المسؤولين على تحديد اتجاه تطوير إدارة المعرفة والتأثير الفعال لها والهدف الأساسي منها في مختلف المؤسسات.

ثانياً: القدرات الديناميكية بالجامعات

يمكن تناول القدرات الديناميكية من الجوانب التالية:

١ - مفهوم القدرة الديناميكية:

زاد الاهتمام مؤخراً من قبل الباحثين في مجال العلوم الإدارية بوجه عام، والمتخصصين في الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص بمفهوم القدرات الديناميكية، كمدخل رئيس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المرتكز على هيكل الموارد الذي تملكه، وكذلك الزمن الذي يحدث الأثر في هذه الموارد من حيث كفاءتها وجودتها وتغييرها، وذلك نظراً لتعقد البيئة وسرعة تغييرها نتيجة تداخل عدة عوامل أخرى، ومن هنا يأتي دور هذه المؤسسات لتقديم كل ما هو جديد وفريد للمحافظة على الميزة التنافسية واستدامتها، أخذة في الاعتبار متطلبات السوق وديناميكياته سريعة التغيير والتعقيد.

ومنذ تقديم Teece, Pisano & Shuen (1997, 516) أصل مصطلح القدرات الديناميكية كقدرات لـ "دمج وبناء، وتكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات المتغيرة بسرعة". أصبح مفهوم القدرات الديناميكية أحد أكثر النظريات المهمة في الإدارة المعاصرة، وهناك إجماع في الأدبيات على أن دورها هو تعديل قاعدة موارد المؤسسة الحالية وتحويلها عن قصد وبما يتماشى مع الافتراضات الإستراتيجية بحيث يتم إنشاء حزمة جديدة أو تكوين الموارد التنظيمية، وينعكس هذا الدور أيضاً في التمييز بين القدرات الديناميكية والإمكانات "العادية"، فالقدرات العادية مسؤولة عن توليد القيمة لمؤسسة (على سبيل المثال

، إدارة سلسلة التوريد لشركة تصنيع السيارات ؛ تقديم تعليم إدارة عالي الجودة في كلية إدارة الأعمال)، وفي المقابل، تقوم القدرات الديناميكية بتمديد وتعديل وإنشاء القدرات العادية، وهناك اتفاق في الأدبيات على أنه من خلال هذا التعديل للقدرات العادية، قد تساهم القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية (Wilden et al., 2016,998; Schilke, Hu & Helfat, 2018,391).

وتمثل القدرات Capacities مجموعة من الموارد التي تمتلكها المنظمة، وتميزها عن غيرها، وتمكنها من إيصال القيمة للعملاء، وتجعلها تتمتع بسمعة عالية لديهم، وتمكنها - أفضل من منافسيها- من تطوير أدائها وأعمالها الداخلية، وقد تحول مصطلح القدرات مؤخراً من الاعتماد على مجموعة محددة من القدرات الجوهرية إلى القدرة على التغيير والتطور السريع للقدرات الجوهرية، كمتطلب رئيس لتحقيق الميزة التنافسية، وهنا ظهر مفهوم القدرات الديناميكية Dynamic Capacities (Sune & Gibb, 2015,214).

وكذلك يعترف مصطلح الديناميكية Dynamic بأهمية القدرة على تجديد الكفاءات لمعالجة التغييرات الرئيسية في بيئة الأعمال (Augier & Teece 2008,1188; Eisenhardt & Martin 2000,1107; Peteraf, Stefano & Verona, 2013,1390)، هذه القدرات Capacities مطلوبة خاصة عندما تكون ظروف السوق صعبة ومتى يكون معدل التغيير التكنولوجي سريعاً، ويشدد مصطلح القدرات Capacities على أهمية تكيف المهارات التنظيمية والكفاءات الوظيفية الداخلية والخارجية ودمجها وإعادة تكوينها لتحقيق التوافق مع البيئات المتغيرة (Teece, Pisano & Shuen, 1997,509).

وتطور مفهوم القدرات الديناميكية مع مرور الوقت، حيث عرفه Teece and Pisano (1994,539) على أنها قدرة المنظمة على تجديد الكفاءات من أجل تحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة من خلال تكيف وتكامل وإعادة تشكيل المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية والموارد والكفاءات الوظيفية.

أو هو قدرة المنظمة على تحقيق التكامل وبناء وإعادة توزيع القدرات داخلياً وخارجياً لمواجهة البيئة سريعة التغيير، وتحقيق أشكال جديدة ومبتكرة من المزايا التنافسية التي تركز على التنسيق والتوحيد لموارد المنظمة صعبة التقليد والمحاكاة والموارد التكميلية والمسارات التطويرية التي تتبناها المنظمة، وترتكز على جانبيين أساسيين من الإستراتيجية، هما:

الديناميكية **Dynamic**: التأكيد على قدرة المنظمة في تجديد الكفاءات/ الجدارات لتحقيق الموازنة مع بيئة الأعمال المتغيرة؛ والقدرات **Capacities**: وتشمل التركيز على الدور الرئيس للإدارة الإستراتيجية في تكييف ودمج وإعادة تشكيل المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية والموارد والجدارات، حتى تتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة (Teece, Pisano & Shuen, 1997,512).

أو هي عمليات المؤسسة التي تستخدم الموارد - وتحديدًا العمليات لدمج الموارد وإعادة تكوينها وكسبها وإطلاقها - لمطابقة أو حتى إحداث تغيير في السوق، وهكذا فإن القدرات الديناميكية هي الروتين التنظيمي والاستراتيجي الذي تحقق من خلاله المؤسسات تكوينات جديدة للموارد مع ظهور السوق، والتصادم، والانقسام، والتطور، والموت (Eisenhardt & Martin, 2000,1109)، أو هي القدرة على الإحساس ثم اغتنام الفرص بسرعة وكفاءة (Teece, 2000,39).

وكذلك هي مصدر أحدث للميزة التنافسية في تصور كيف تكون الشركات قادرة على التعامل مع التغيرات البيئية (Lee, Lee and Rho, 2002,728)، أو هي قدرات موجهة نحو التغيير تساعد الشركات على إعادة نشر قاعدة مواردها وإعادة تكوينها لتلبية متطلبات العملاء المتطورة واستراتيجيات المنافسين (Zahra & Georg, 2002,188)، أو هي نمط مستقر من النشاط الجماعي تقوم من خلاله المنظمة بشكل منهجي بإنشاء وتعديل إجراءات التشغيل الخاصة بها سعياً إلى تحسين الفعالية (Zollo & Winter, 2002,341).

واقترح Adner and Helfat (2003,1013) مفهوم القدرات الإدارية الديناميكية، والقدرات التي يبني بها المديرون الموارد والكفاءات التنظيمية وتكاملها وإعادة تكوينها. متأصلة في ثلاثة عوامل أساسية (رأس المال البشري الإداري، رأس المال الاجتماعي الإداري، والإدراك الإداري)، تؤثر القدرة الإدارية الديناميكية على القرارات الإستراتيجية والتشغيلية للمديرين، وبالتالي توفر ميزة تنافسية محتملة للمنظمة.

وربط كل من Brnzei and Vertinsky (2006,78) القدرات الديناميكية بمراحل دورة الحياة، مما يوفر فهماً أكبر لتوقيت ومدى العائدات المتوقعة، وهكذا فإن القدرات الديناميكية هي الروتين التنظيمي والاستراتيجي الذي تحقق من خلاله المنظمات تكوينات جديدة للموارد مع ظهور الأسواق، والتصادم، والانقسام، والتطور، والموت.

أو أنها طاقة المنظمة في الخلق الهادف وتعديل ركائز مواردها الملموسة وغير الملموسة وموجوداتها البشرية، وذلك لاستنباط أشكال جديدة ومبتكرة من الميزة التنافسية المرتكزة على العمليات الإدارية والتنظيمية عبر مسارها التطوري (Helfat et al., 2007; Chen & Law, 2009, 250).

بينما ميز Helfat et al. (2009) القدرات الديناميكية عن القدرات التشغيلية (والتي تتعلق بالعمليات الحالية للمنظمة، حيث تمثل نشاطاً باستخدام مجموعة من الإجراءات الروتينية لتنفيذ وتنسيق مجموعة من المهام لتنفيذ النشاط)، حيث أشار إلى أن القدرات الديناميكية تعني قدرة المنظمة على خلق أو توسيع قاعدة مصادرها ومواردها بطريقة هادفة، وبالتالي تمثل القدرة على بناء وإعادة تشكيل وتكامل القدرات التشغيلية.

أو هي قدرة المنظمة على حل المشكلات بشكل منهجي، والتي تشكلت بسبب ميلها إلى الشعور بالفرص والتهديدات، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب والموجهة نحو السوق، وتغيير قاعدة مواردها (Barreto, 2010,259).

أما Protogerou, Caloghirou and Lioukas (2012,621) فيرى بأنها قدرة المنظمة على تحويل مواردها بهدف تحسين مستويات أدائها، وكذلك تشير عبارة "القدرات الديناميكية" فكرة التجديد المستمر للكفاءات التنظيمية وتركز على تأثير الإدارة الإستراتيجية لتتكيف وتكامل المهارات والموارد والكفاءات التنظيمية لغرض مواجهة تحديات المنافسة العالمية (Felin & Powell, 2016,82; Teece, 2009, 2012,1398).

بينما عرفها Danneels (2016,2177) بأنها تلك التي تنطوي على بناء موارد جديدة أو قدرات حل المشكلات في المستقبل، كما عرفها Osisioma, Nzewi and Mgbemena (2016,100) أنها توقع من المنظمة لمواردها ذات القيمة والتي تتمكن من خلالها في التعامل مع التغيرات والتطورات والاضطرابات البيئية، والتحديد المبكر للتهديدات والفرص التي تواجهها.

أو هي مجموعة من العمليات المحددة والتي يمكن تحديدها، مثل تطوير المنتجات، والقرارات الإستراتيجية والتحالفات، والتي تعمل بشكل مشترك نحو دمج أو توسيع أو تعديل الموارد، وهذه العمليات قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، من خلال إنشاء وتعديل إجراءات التشغيل الخاصة بها، والتي تولد استراتيجيات جديدة لإضافة قيمة إلى المنظمة

(Freitas & Salerno, 2018,500).

بينما عرفها حاتم علي الحمداني (٢٠١٨، ١١٧) من منظور معرفي على أنها طاقة المنظمة للخلق الهادف ورفع قيمة مواردها والقدرات لتوليد وإنجاز الأهداف التنظيمية، أي أن المنظمات تستفيد من مواردها المعرفية لبناء وتعزيز الموجودات المعرفية ليشير بذلك إلى عمليات التعلم التنظيمي وتحسين الأفعال والفهم الأفضل التي تحدث من خلال التشارك المعرفي.

ويرى (Becker, Schneider and Finamor (2019, 93) أنها قدرة المنظمة على تحسين المنتج، وتجديد إستراتيجية أو خطة الإنتاج، لتغيير الروتين أو الطريقة التقليدية للعمل، وترجم من اللغة الإنجليزية، وتستند هذه الترجمة إلى أشخاص لديهم القدرة على تنفيذ الإجراءات، على سبيل المثال، لا تنتج المعدات بدون مشغلين مؤهلين ، أي المعرفة والقوى العاملة للعمل، ومن ثم القدرة الديناميكية للمنظمة تمثل تحسين المنتج بأكمله أو تجديد الإستراتيجية أو خطة الإنتاج لتغيير الإجراءات أو الطريقة التقليدية للعمل. ومما سبق، يتضح أنه:

- تم تطوير القدرات الديناميكية بناءً على النظرية الأصلية للميزة التنافسية، بحيث تكون قادرة على الجمع بين البيئة الخارجية مع الموارد الداخلية، مع التركيز على التحسين الديناميكي للموارد وقدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع البيئة المعقدة.
- تعكس قدرة المنظمة/ الجامعة في مجال معين قدرتها على استخدام مواردها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، حتى تتحول الإمكانيات الحالية إلى نتائج مفيدة للمنظمة قدر الإمكان.
- تتميز الجامعة بوجود الموارد والقدرات وتميز نفسها عن المنظمات الأخرى من خلال القدرة على الاستفادة منها في بيئة تنافسية.
- من المهم للغاية التمييز بين الموارد والقدرات، فيمكن أن تمتلك الجامعة موارد قيمة، لكن إذا لم تكن لديها القدرات اللازمة لاستخدام هذه الموارد بذكاء وإبداع، فلن تتمكن من الحصول على ميزة تنافسية في البيئة الخارجية.
- يرتبط مفهوم القدرات الديناميكية بقدرة المنظمة للاستجابة بشكل مباشر للتغيرات في بيئة الأعمال من خلال مسارات إستراتيجية جديدة من أجل تحسين أداء المنظمات وتحسين مستوى المزايا التنافسية بشكل مباشر أو غير مباشر.

- تجمع القدرات الديناميكية بين الموارد الثابتة والمهارات والمعرفة لتحويلها إلى منتجات مبتكرة، حيث تشجع على تجديد العمليات القائمة والابتكار للتكيف مع البيئة المعقدة سريعة التغيير.
 - تم اقتراح إطار القدرة الديناميكية لمعالجة بيئة الأعمال العالمية المتغيرة التي تتطلب من المؤسسات الاستجابة السريعة للسوق والمشاركة في الابتكار السريع والتكيف مع المنافسة والأسواق المستقبلية، وللمنافسة في هذه البيئة المتغيرة ، يجب على المؤسسات تطوير قدرات للتكيف ودمج وإعادة التأهيل للكفاءات الداخلية والخارجية على حد سواء.
 - في إطار القدرة الديناميكية لتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية سريعة الحركة والتغيير، يكون من خلال قدرة المنظمة على الإحساس بالفرص واغتنامها وتحويلها عن طريق إنشاء أو تجديد أو تغيير مزيج الموارد.
- ٢- أبعاد القدرات الديناميكية:
- قدم العديد من الدراسات والبحوث مساهمات فعالة في معالجة أبعاد القدرات الديناميكية للمنظمات، ويوضح الجدول التالي جهود الباحثين في تحديد أبعاد القدرات الديناميكية، وهي على النحو التالي:

جدول (١)
أبعاد القدرات الديناميكية

م	الباحث	الأبعاد
١	Teece et al. (1997)	الاستشعار، التعلم، التنسيق، التكامل
٢	Teece (2007)	قدرات (الاستشعار العام، اقتناص الفرص، إعادة تشكيل القدرات)
٣	Wang & Ahmed (2007)	العوامل المكونة (القدرة على التكيف، القدرة الاستيعابية، القدرة على الابتكار)، والعمليات الأساسية (التكامل، إعادة الترتيب، التجديد، إعادة البناء)
٤	Teece (2014)	قدرات (الاستشعار العام، اقتناص الفرص، تحويل القدرات)
٥	Shafia, Shavvalpour Hosseini, and Hosseini (2016)	قدرات (الاستشعار، اقتناص الفرص، تحويل/ إعادة تشكيل القدرات)
٦	Lopez-Cabrales, Bornay-Barrachina, and Diaz-Fernandez (2017)	قدرات (الاستشعار، اقتناص الفرص، تحويل/ إعادة تشكيل القدرات)
٧	لميس عارف المحاسنة (٢٠١٧)	قدرات (استشعار الفرص المتاحة، التعلم، التكامل، التنسيق)
٨	Pandit, Joshi, Gupta, and Sahay (2017)	قدرات (التعلم، التكامل، التنسيق)
٩	Rashidirad, Salimian Soltani, and Fazeli (2017)	قدرات (الاستشعار، التعلم، التكامل، التنسيق)
١٠	محمد حميد الرشيدى (٢٠١٨)	القدرة على الاستشعار، القدرة على اغتنام الفرص، القدرة على إعادة التشكيل
١١	مريم نشأت العبيدي (٢٠١٨)	قدرات (استشعار الفرص المتاحة، التعلم، التكامل، التنسيق)
١٢	Åberg and Torchia (2019)	قدرات (الاستشعار، اقتناص الفرص، تحويل/ إعادة تشكيل القدرات)
١٣	Kump & Kessler, Engelmann & Schweiger, (2019)	قدرات (الاستشعار، اقتناص الفرص، تحويل/ إعادة تشكيل القدرات)
١٥	عيد سليمان الحجيلة (٢٠١٩)	قدرات (استشعار الفرص المتاحة، التعلم السريع، التكامل، التنسيق)

يتضح مما سبق، أن هناك العديد من الأبعاد التي تناولتها الدراسات والبحوث السابقة، وتركز الدراسة الحالية على ستة أبعاد للقدرات الديناميكية، وهي: قدرات استشعار الفرص المتاحة، قدرات اقتناص الفرص، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق، قدرات إعادة التشكيل، ويمكن تناولها بالتفصيل على النحو التالي:

أ- قدرة استشعار الفرص المتاحة *Sensing capability* :

يشير الاستشعار إلى قدرة المؤسسة على المسح الضوئي للبيئة التنظيمية بشكل مستمر، أو القدرة على اكتشاف الفرص في البيئة وتفسيرها ومتابعتها (Teece, 2007,1320, 2014,331; Makkonen et al., 2014,2709; Pavlou & El-Sawy, 2011,243).

ووفقاً لـ Teece (2007, 1323) يشير الاستشعار إلى تجميع المعلومات وتصنيفتها من البيئة "لإنشاء تخمين أو فرضية حول التطور المحتمل للتكنولوجيات واحتياجات العملاء واستجابات السوق. ويشمل مسح ومراقبة التطورات التكنولوجية الداخلية والخارجية وتقييم احتياجات العملاء المعبر عنها والكامنة"، بالإضافة إلى تشكيل فرص السوق ومراقبة التهديدات. وقد يشمل الاستشعار ما يصل إلى العديد من الجوانب مثل "تحديد وتقييم وتطوير أو تنمية الفرص التكنولوجية فيما يتعلق باحتياجات العملاء" (Teece, 2014, 332).

وأوضح (Babelyè-Labanauskè and Nedzinskas (2017,611 أن الاستشعار لا يقتصر فقط على تركيز خارجي ولكن له جانباً داخلياً أيضاً: فقد يشمل، على سبيل المثال، تحديد التطورات والفرص الجديدة داخل المؤسسة. بينما ركز Helfat and Peteraf, (2015,836) على سبيل المثال على الإدراك والانتباه (أي منظور خارجي إلى حد ما)، في حين ركز Hodgkinson & Healey (2011,1503) على سبيل المثال بشكل أساسي في الحاجة إلى التفكير/ الانعكاس (أي منظور داخلي إلى حد ما). ومع ذلك، فإن المفهوم الأصلي لـ Teece's (2007, 2014) هو أكثر توجهاً نحو البيئة الخارجية للمنظمة.

ومن ثم، فإن الاستشعار عن بعد هو الاستشعار الخارجي بشكل أساسي، ويتضمن عنصر الاستشعار هذا كلاً من، التعرف على الفرص، وتوقع التهديدات التنافسية (Helfat and Peteraf, 2015)، وقد يحدث هذا بشكل رسمي (على سبيل المثال، من خلال إجراء أبحاث منهجية في السوق) أو بشكل غير رسمي (على سبيل المثال، من خلال قراءة ذاتية الدوافع لصحف الصناعة من قبل الموظفين)، ولذا فإن أي مؤسسة ذات قدرة عالية على الاستشعار قادرة على الحصول بشكل مستمر وموثوق على المعلومات ذات الصلة من الناحية الإستراتيجية من البيئة، بما في ذلك اتجاهات السوق وأفضل الممارسات وأنشطة المنافسين (Kump & Kessler, Engelmann & Schweiger, 2019,1150).

وتمثل الإجراءات الأساسية الثلاثة لقدرة الاستشعار في: (١) توليد معلومات السوق "تحديد احتياجات العملاء، الاستجابة لاتجاهات السوق، تحديد فرص السوق، الاعتراف بالصلابة، اكتشاف مجموعات الموارد" (٢) نشر معلومات السوق "يتعلق نشر ذكاء السوق بتفسير معلومات السوق، فهم الأحداث والتطورات، واستكشاف فرص جديدة" (٣) الاستجابة لمعلومات السوق "وتتعلق ببدء خطط للاستفادة من معلومات السوق، متابعة قطاعات السوق المحددة بخطط لاقتناص فرص السوق الجديدة" (Teece, 2007,1322).

وتُقترح قدرة الاستشعار الخاصة بالمؤسسة لتمكين إعادة تقييم قدراتها التشغيلية الحالية، أولاً، إن توليد معلومات عن السوق يثير إمكانيات المؤسسة في تحديد فرص جديدة للسوق للتكامل؛ ثانياً، إن نشر معلومات السوق يساعد المؤسسة على تحقيق الاستجابة لاحتياجات العملاء؛ ثالثاً، تشجع الاستجابة لمعلومات السوق على ابتكار المنتجات وتمكين وحدات المؤسسة من استكشاف الفرص الناشئة للمنتجات الجديدة التي تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل (Pavlou & El Sawy, 2011,244).

وبالتالي، فإن أي مؤسسة ذات قدرة عالية على الاستشعار قادرة على الحصول بشكل منهجي ومستمر وموثوق على المعلومات ذات الصلة من الناحية الإستراتيجية من البيئة ، بما في ذلك اتجاهات السوق وأفضل الممارسات وأنشطة المنافسين، أي المعلومات من خارج المنظمة، واستخدمت المفاهيم المتعلقة بقدرة الاستشعار مصطلحات اكتساب المعرفة أو المسح البيئي، وتزيد المراقبة المنهجية للبيئة من فرص إدراك الأسواق والاتجاهات والتطورات التكنولوجية القادمة والاستفادة من مجالات الأعمال الجديدة، وبالتالي، قد يحدث الاستشعار عبر قنوات مختلفة ، مثل الأدب المتخصص أو المشاركة في شبكات المعرفة، وقد يحدث رسمياً (على سبيل المثال ، في عمليات مخصصة) أو بشكل غير رسمي (على سبيل المثال ، من خلال الدردشة مع العملاء) (Kump & Kessler, Engelmann & Schweiger, 2019,1153).

ومن ثم يجب أن تشعر الجامعة بالبيئة لجمع معلومات السوق حول احتياجات السوق، وتحركات المنافسين، والتقنيات الجديدة حتى يتمكن قادتها من تحديد فرص المنتجات الجديدة، ويقررون الانخراط في أنشطة بحثية في المرحلة المبكرة لاستكشاف هذه الفرص مع نماذج المنتج الجديد.

ب- قدرة التعلم Learning capability:

بمجرد تحديد فرصة السوق ، يجب معالجتها بمنتجات جديدة تتطلب اتخاذ قرار لتجديد القدرات التشغيلية الحالية بالتعلم، ومعرفة ومهارات جديدة (Teece, 2007,1324)، ولكي تستفيد المؤسسات من فرص السوق في بيئة متغيرة، يجب أن تشارك في تعلم إيجاد حلول جديدة، وخلق معرفة جديدة، واستعادة قدرات المؤسسة التشغيلية الحالية لتطوير منتجات جديدة، وهناك علاقة ثنائية متبادلة بين قدرات الاستشعار والتعلم لأن التعلم يعزز قدرة المؤسسة على اكتشاف فرص جديدة، حيث إن قدرات الاستشعار والتعلم قدرات مميزة لأن الاستشعار يركز على جمع معلومات سوقية جديدة ، والتعلم يركز على استخدام معلومات السوق لإنشاء معرفة جديدة (Pavlou & El Sawy, 2011,245).

وتم تحديد القدرة على التعلم باعتبارها القدرة على تجديد القدرات التشغيلية الحالية بمعرفة جديدة (Pavlou & El Sawy, 2011,247)، كما يمثل التعلم في القدرة على إنشاء المعرفة واكتسابها ومشاركتها للاستجابة للفرص والتهديدات من بيئة التشغيل (Chukwuemeka & Onuoha, 2018, 8)، وهو عملية تمكن التكرار والتجريب من أداء المهام بشكل أفضل وأسرع (Teece et al., 1997,512).

يتيح التعلم تحديد فرص الإنتاج الجديدة، وفي سياق التجربة- إن لم يكن بشكل عام - يكون للتعلم العديد من الخصائص الرئيسية؛ أولاً: يتضمن التعلم مهارات تنظيمية وفردية، وفي حين أن المهارات الفردية ذات صلة، فإن قيمتها تعتمد على توظيفهم، ولا سيما في الإعدادات التنظيمية، وعمليات التعلم هي اجتماعية وجماعية في جوهرها ولا تحدث فقط من خلال تقليد ومضاهاة الأفراد، كما هو الحال مع المعلم - الطالب، ولكن أيضاً بسبب المساهمات المشتركة في فهم المشكلات المعقدة، ويتطلب التعلم قواعد اتصال مشتركة وإجراءات بحث منسقة؛ ثانياً: تكمن المعرفة التنظيمية الناتجة عن هذا النشاط في أنماط جديدة من النشاط، أو في "روتين"، أو في منطقتين جديدتين للمنظمة، وتمثل الإجراءات الروتينية أنماطاً من التفاعلات التي تمثل حلولاً ناجحة لمشاكل معينة، ويمكن أن يكون التعاون والشراكة وسيلة للتعلم التنظيمي الجديد مما يساعد في التعرف على الروتين المختل وظيفياً ، (Teece, Pisano and Shuen, 1997,514).

ووفقاً ل Zahra and George (2002,188) الذين طورا القدرة الاستيعابية (التعلم)

كقدرة ديناميكية، فإن الإجراءات الروتينية الأربعة المتواصلة لإمكانية التعلم المقترحة هي اكتساب المعرفة واستيعابها وتحويلها واستغلالها. وتتعلق هذه الإجراءات بمصطلحات فريدة في أدبيات القدرات الديناميكية، أولاً، يتعلق اكتساب المعرفة بالحصول على معرفة جديدة؛ ثانياً، يرتبط استيعاب المعرفة بتعبير المعرفة، وسمسة المعرفة؛ ثالثاً، يتعلق تحويل المعرفة بحل المشكلات المبتكر وعصف ذهني والتفكير الإبداعي الجديد؛ أخيراً، يرتبط استغلال المعرفة بمتابعة المبادرات الجديدة، واغتنام الفرص بالتعلم، وتجديد الإمكانيات التشغيلية، ومن ثم، فإن التعلم يساعد المجموعات على أن تكون أكثر نشاطاً من خلال تعزيز قدرتها الإبداعية"، كما يسهل التعلم عملية الابتكار، لذلك فهو عنصر تمكين للتطبيق من خلال المساعدة في استعادة القدرات التشغيلية الحالية (Teece, 2007,1326).

ج- قدرة اقتناص الفرص المتاحة *Seizing capability*:

يشير اقتناص الفرص إلى تطوير واختيار فرص العمل التي تتناسب مع بيئة المنظمة ونقاط القوة والضعف فيها، وتمثل الإجراءات المحددة التي تهدف إلى تطوير إستراتيجية، وإعادة تصميم نموذج العمل، وتحديد هيكل الحوكمة من أجل متابعة الفرص التي تم استشعارها حديثاً (Teece, 2007,1229)، وبالتالي، فإن اغتنام الفرص السوقية يُستغل بنجاح وأن التهديدات يتم التخلص منها، ويرتبط اقتناص المعلومات والمعارف الخارجية والداخلية ارتباطاً وثيقاً باتخاذ القرارات الإستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بقرارات الاستثمار، ويبدأ من إستراتيجية تمكن من التعرف على المعرفة القيمة، ويعتمد هذا التقييم على المعرفة السابقة، ويؤدي إلى اختيار من مجموعة متنوعة من الخيارات الإستراتيجية، وتعد قدرة الاستيعاب داخل المؤسسة عالية إذا كانت المؤسسة قادرة على تحديد ما إذا كانت بعض المعلومات ذات قيمة محتملة، وتحويل المعلومات القيمة إلى فرص أعمال ملموسة تتناسب مع نقاط القوة والضعف فيها واتخاذ القرارات وفقاً لذلك (Kump & Kessler, Engelmann & Schweiger, 2019,1155).

ويضيف Teece (2007,1330) أن قدرات الاقتناص تشير إلى الأنشطة التي تركز على تنفيذ هذه الفرصة، والتي تم تحديدها على أنها تفضي إلى ميزة تنافسية، ينطوي على تعبئة الموارد والكفاءات الداخلية والخارجية، ولاغتنام الفرص بفعالية فإنه يجب أن تتمتع المؤسسات بالقدرة على اتخاذ قرارات استثمارية جيدة وإنشاء نماذج تجارية مناسبة وتحسين

الكفاءات التكنولوجية والحفاظ على الأصول، بالإضافة إلى ذلك، يعد تحفيز الموظفين وعلاقاتهم القوية مع الموردين والعملاء من الأمور المهمة أيضاً.

وهناك حاجة إلى قدرة اقتناص الفرص المتاحة من أجل ضمان قدرة المؤسسة على القيام بالاستثمار اللازم لتغيير الإجراءات الحالية، لذلك، يجب أن يكون لدى المؤسسات بروتوكولات (إجراءات داخلية) لاتخاذ قرارات موجهة نحو التغيير وحتى لجان رسمية لإدارة إطلاق منتجات جديدة، وليس من المستغرب أن تشعر مؤسسة ما بفرصة متاحة ولكنها فشلت في الاستثمار (Lopez-Cabrales, Bornay-Barrachina & Diaz-Fernandez, 2017,259).

وتعتمد ميزة الاقتناص على مكونات الإدارة التنظيمية الإستراتيجية؛ وبالتالي، فإنه يشمل التخطيط الاستراتيجي والتصميم التنظيمي وقاعدة البنية التحتية والعمليات التنظيمية، وتتطلب معالجة الفرصة نموذجاً نسبياً للنشاط، على الرغم من أن المنظمات البحثية، وخاصة المؤسسات العامة، تجد أحياناً صعوبة في الأداء بطريقة مرنة، إلا أنه تتيح بنية الهيكل التنظيمي والعمليات، وكذلك صيانة الأصول التكنولوجية وتحسينها، وهنا، يلعب التوافق التنظيمي دوراً كبيراً في الإدارة الإستراتيجية الفعالة لمنظمة الأبحاث، ويشير هذا البعد إلى حالة الثقافة التنظيمية، وأسلوب العمل التعاوني، ودوافع ولاء الموظفين، وصنع القرار، وأحكام حل النزاعات، فضلاً عن التخصص المهني المشترك، الذي يشكل خلفية عمل الفريق (Babelyè-Labanauskè & Nedzinskas, 2017,612).

ومن ثم، فإنه للاستفادة من فرصة السوق أو "اغتنامها"، تحتاج الأعمال الموجهة نحو الخدمات إلى الاستفادة من الرؤية التي يوفرها المديرون الذين يستخدمون قدرات الاستشعار وتحديد الفرص الخارجية، والقدرة على تحديد فرص السوق ليست كافية لنجاح اغتنام هذه الفرص، ويجب أن يكون هيكل المؤسسة ونموذج العمل جاهزين لمثل هذا الاستغلال للفرص (Kindström, Kowalkowski, Sandberg & Enabling, 2013,1065).

ويمثل اغتنام الفرص هو صياغة استجابة إستراتيجية للفرص التي توفرها البيئة التنافسية المتغيرة، ويعتمد قرار اغتنام الفرص على الدخول المخطط في السوق، ويعتبر اغتنام الفرص بمثابة صياغة استراتيجيات مخططة، ويمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات: (١) تكامل الأنظمة - دمج المكونات في نظام يعمل: ويمكن أن تشمل العملية التجارية وتكامل التطبيقات التقنية، وتكامل العمليات التجارية يستحوذ على قيمة العميل من خلال دمج العمليات التجارية للعميل، بينما يتضمن جزء التكامل الفني تخصيص الحلول التقنية لتناسب الاحتياجات الفردية للعميل،

٢) الخدمات التشغيلية - خدمات لتشغيل وصيانة المنتجات: وتقدم خدمات التشغيل خدمة الصيانة أو الضمان، أو تخصيص الخدمات المتعلقة بالمنتج بناءً على الاحتياجات الفردية، ٣) استشارات الأعمال: وتزود العملاء بالتصميم والتمويل والشراء والمحافظة على الأصول المختلفة وتشغيلها (Žitkienė, Kazlauskienė & Deksnys, 2015,271).

د- قدرة التكامل Integrating capability:

تعتمد عملية التكامل على دمج الموارد الجديدة والأصول (Galunic & Eisenhardt, 2001,1232)، وذلك لأن إعادة بناء القدرات التشغيلية الحالية تتطلب منطقاً جماعياً وأنماط تفاعل مشتركة (Okhuysen & Eisenhardt, 2002,371)، ونظراً لأن المعرفة الجديدة التي أنشأها التعلم مملوكة في معظمها للأفراد، فيجب دمجها في المستوى الجماعي، وفي سياق المؤسسة فإنه نظراً لأن القدرات التشغيلية فردية ولا تتواجد في أي فرد محدد، يجب أن تدمج وحدات المؤسسة معارفها وأنماط تفاعلها الفردية في نظام جماعي لنشر الاتصالات الجديدة للقدرات التشغيلية (Teece, 2000,37).

وتم تحديد القدرة على التكامل باعتبارها القدرة على الجمع بين المعرفة الفردية في القدرات التشغيلية الجديدة للمؤسسة، وهذا يتطلب المساهمة في نشر المدخلات الفردية داخل وحدة الأعمال، والتمثيل الذي يتعلق بتمثيل كيفية مشاركة الأشخاص وكيف يتصرف الآخرون وكيف تعمل أنشطة المؤسسة معاً، والترابط الذي يتعلق بدمج المدخلات الفردية داخل وحدة لصقل القدرات التشغيلية المستعادة من خلال تنفيذ نشاط جماعي (Pavlou & El Sawy, 2011,249).

ويُقترح دمج القدرة على تسهيل عملية المتابعة من خلال إجراءاتها الأساسية الثلاثة: أولاً، تساعد المساهمة في المؤسسة في جمع ودمج المدخلات الفردية؛ ثانياً، يبني التمثيل تفاهماً مشتركاً ويخلق أرضية مشتركة ويطور مخططاً إدراكياً جديداً؛ ثالثاً، نظراً لأن التطبيق يتطلب منطقاً جديداً للتفاعل الجماعي فإن العلاقة تساعد في إجراء روتيني للقدرات التشغيلية المعينة، وبالتالي فإن المجموعات ذات القدرات الأكثر تكاملاً يمكن أن تتفاعل بشكل أفضل في المواقف الجديدة، ومن ثم ينظر إلى القدرة الديناميكية كنشاط جماعي من خلال مناقشة ذلك بإعادة التفكير بطريقة مفككة بأن المؤسسة لا تمارس حتى قدرة ديناميكية (Pavlou & El Sawy, 2011,251)، وأخيراً، يرى Teece (2007) أن دمج المعرفة كأساس للقدرات

الديناميكية.

هـ - قدرات التنسيق *Coordinating capability*:

نظرًا لأن الاتصالات الجديدة للقدرات التشغيلية تتطلب تنسيقًا فعالًا للمهام والموارد ومزامنة الأنشطة، تتيح القدرة التنسيقية المتابعة من خلال إدارة المهام والأنشطة والموارد اللازمة للنشر للقدرات التشغيلية المؤكدة، وتم تحديد القدرة على التنسيق باعتبارها القدرة على تنظيم ونشر المهام والموارد والأنشطة في القدرات التشغيلية الجديدة، وتعتمد الإجراءات الأساسية لقدرة التنسيق أيضًا على أدبيات القدرات الديناميكية أي تخصيص الموارد للمهام، وتعيين الشخص المناسب في المهمة الصحيحة، وتحديد أوجه التكامل والتآزر بين المهام والموارد، وتنظيم الأنشطة الجماعية (Pavlou & El Sawy, 2011,253).

وعلى الرغم من أن القدرة على التكامل مرتبطة بشكل إيجابي مع القدرة التنسيقية لأن التنسيق يتم تعزيزه من خلال لغة مشتركة، فإن قدرات التكامل والتنسيق متميزة نظريًا وتجريبيًا، على الرغم من أن التنسيق يركز على تنظيم المهام والأنشطة الفردية، فإن التكامل يركز على بناء الإدراك الجماعي الشامل والفهم.

وتُتّرح القدرة التنسيقية لتسهيل عملية دمج القدرات التشغيلية، أولاً، إنه يُمكن المؤسسة من التعرف على الموارد وتخصيصها من خلال تسهيل نشر معلومات استخبارات السوق عبر الوحدة؛ ثانياً، تساعد القدرة التنسيقية المؤسسة على تعيين الشخص المناسب للمهمة الصحيحة؛ ثالثاً، تساعد القدرة التنسيقية وحدات المؤسسة على تحسين مزامنة مهامها وأنشطتها (Helfat & Peteraf, 2003,998).

ووفقاً ل Teece, Pisano and Shuen (1997, 519) يجادل بأن "القدرة الديناميكية مضمنة بطرق مميزة للتنسيق"، كما ناقش Teece (2007, 1338) أيضاً: "باختصار، قد يتطلب كل من الابتكار والتكامل الأصول المختلطة التي تجمعها الإدارة من أجل أن يحدث الابتكار (النظامي)"، كما أن التخصيص الفعال للموارد يعزز من قابلية المؤسسة من خلال المساعدة في تعيين الشخص المناسب للمهمة الصحيحة، وهو عنصر أساسي من عناصر النجاح، ومن ثم فإن التنسيق هو العملية التي يستخدمها الناس لإنشاء المنظمات وتكيفها وإعادة إنشائها، وبالتالي، فإن القدرة على التنسيق تساعد في تنفيذ ونشر القدرات التشغيلية المعينة.

و- قدرات التحويل/ إعادة تشكيل Transforming capability:

وفقاً لـ Teece (2007, 1319) يتضمن التحويل "تحسين الأصول غير الملموسة والملموسة للمؤسسة والجمع بينها وحمايتها وإعادة تشكيلها عند الضرورة"، بحيث يتم تجنب التبعيات والقصور الذاتي في المسار أي أن التحويل يشير إلى وضع القرارات الخاصة بنماذج الأعمال الجديدة أو ابتكارات المنتجات أو العمليات موضع التنفيذ من خلال تنفيذ الهياكل والإجراءات المطلوبة، وتوفير البنية التحتية، وضمان أن القوى العاملة لديها المهارات المطلوبة، وما إلى ذلك، ويتميز التحويل بالتحقيق الفعلي للتجديد الاستراتيجي داخل المؤسسة من خلال إعادة تشكيل الموارد والهياكل والعمليات، ويعرف التحويل (إعادة التشكيل) بأنه "القدرة على إعادة تكوين الأصول وإعادة هيكلة الأصول التنظيمية مع نمو المؤسسة، ومع تغير الأسواق والتقنيات".

وبالتالي، يشبه التحويل القدرة التنفيذية كما يراها Lui and Li (2014,2795)، والتي تُعرف بأنها "القدرة على تنفيذ وتنسيق القرار الاستراتيجي وتغيير المؤسسة، والذي يتضمن مجموعة متنوعة من العمليات الإدارية والتنظيمية، اعتماداً على طبيعة الهدف"، ويشير التنفيذ بالتالي إلى توصيل الخطط الإستراتيجية وتفسيرها واعتمادها وسنها، ولا يتحقق التجديد إلا من خلال التنفيذ؛ وخلاف ذلك، تظل المعلومات والأفكار الجديدة داخل المنظمة مدخلات نظرية وتغييرات محتملة، والمنظمة ذات قدرة تحويل عالية تنفذ باستمرار أنشطة التجديد المحددة من خلال إسناد المسؤوليات، وتخصيص الموارد، وضمان امتلاك القوى العاملة المعرفة المطلوبة حديثاً.

ثالثاً: سلوكيات العمل الابتكاري بالجامعات

يلعب الابتكار دوراً مهماً في تعزيز التنمية الاقتصادية لأي بلد، فإنه لا يضمن النمو الاقتصادي فحسب، بل يساعد أيضاً في اكتساب القدرة التنافسية المستدامة، ويعد الموظفون الذين يقومون بإنشاء واقتراح وتنفيذ وفرض أفكار جديدة داخل المنظمة مصادر الاستدامة للمنظمة (Akhtar, Syed, Husnain & Naseer, 2019, 311)، وفي ضوء العولمة والتغيرات الاقتصادية السريعة، أصبح الابتكار ضرورة لجميع المنظمات، فهو يعد مؤشراً أساسياً لأداء المنظمات والدول، ويمثل ميزة تنافسية مستدامة لأنه يتيح للمؤسسات التكيف والتفاعل بسرعة مع التغييرات وللحماية من البيئات غير المناسبة، ويختلف الابتكار من نوع

إلى آخر، ويعد أكثر تعقيداً في حالة الجامعات (Khayati & Selim, 2019,5)، حيث يعد الابتكار في الجامعات أكثر صعوبة من الابتكار في الشركات والمؤسسات الأخرى، وخاصة في حالة البلدان المتقدمة، فالجامعة هي مؤسسة تعليمية معقدة، ويكمن هذا التعقيد في غموض الأهداف والغايات، والافتقار إلى الوضوح في تقسيم العمل، ومشاكل السلطة وانعدام التنسيق بين الأطراف في عمليات صنع القرار، والتفاعل المؤسسي بين البيئات الداخلية والخارجية (Pinheiro & Young, 2017,120).

وفي العقود الأخيرة، تم تعزيز دور الجامعات كعامل قادر على زيادة القدرة على الابتكار، وخلال الثمانينيات في الولايات المتحدة الأمريكية وبدءاً من أوائل التسعينيات في أوروبا، كانت التغييرات المؤسسية تهدف إلى تسهيل انتشار المعرفة التي تم إنشاؤها في الجامعات لصالح المجتمع (Rodríguez-Gulías, Rodeiro-Pazos & Fernández-Lópe, 2016,869- 870) وقد تسبب تحول الاقتصاد الصناعي العالمي إلى اقتصاد قائم على المعرفة أو مجتمع رقمي (من الصناعة ١.٠ إلى الصناعة ٤.٠) في تحديث التعليم الجامعي العالمي، ففي الآونة الأخيرة تم تركيز اهتمام كبير في الأدبيات العلمية لتقييم الإمكانيات المبتكرة للأنظمة الاقتصادية المختلفة، وأصبح عدم كفاية النموذج التقليدي لتنظيم الجامعة وأدائها لحقائق مجتمع المعلومات العالمي واضحاً بالنسبة لجزء كبير من الممارسين والباحثين في إدارة الجامعة والاقتصاد (Stavytskyy, Dluhopolsky, Kharlamova, 2019, 274) ..Karpuk & Osetskyi,

وقد دخلت الجامعات من جيل إلى آخر خلال تطورها، ويمكن اعتبار معظم مؤسسات التعليم العالي كجامعات من الجيل الثاني، ولكن المزيد والمزيد منها قريب من التغيير بين الأجيال، حيث إن الفرق الأكبر بين جامعات الجيل الثاني والثالث هو أنه بينما تركز جامعات الجيل الثاني أساساً على التعليم والبحث، يتم توسيع أهداف جامعات الجيل الثالث عن طريق أنشطة المهمة الثالثة التي تتوافق مع التوقعات الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة، وتمثل المهمة الثالثة العلاقات مع الشركاء خارج الجامعة والاستفادة من المعرفة الناتجة عن هذه الروابط، ثم ظهرت جامعات الجيل الرابع، وفيها يمكن أن يكون للمؤسسة أهمية أكبر في وسائل التأثير على الاقتصاد والمجتمع المحلي، ففي حين تحاول جامعات الجيل الثالث تلبية احتياجات الاقتصاد والمجتمع، تركز جامعات "الجيل الرابع" على تشكيل بيئتها الاجتماعية والاقتصادية،

ويمكن أن يرتبط هذا ارتباطاً وثيقاً بتوسيع علاقة الجهات الفاعلة في نموذج الحلزون الثلاثي Triple Helix أيضاً، وإلى جانب التعليم، يمكن أن يكون للاستفادة من المعرفة والبحث المسؤول والتطوير والابتكار والتنمية الاقتصادية الاستباقية أهمية كبيرة بين أهداف جامعات "الجيل الرابع"، وهنا، يمكن أن يكون الاستخدام المسؤول للابتكار ونشره جزءاً لا يتجزأ من أهداف الجامعات (Molnár & Lukovics, 2016,518).

وهنا يشير ZhangLiu and Zhang (2018,312) إلى أنه يجب أن تشارك الجامعات المبتكرة أكثر في خلق التميز، ومن منظور إضافة قيمة ستواصل الجامعات المبتكرة تطوير نفسها وتبذل الجهود لبناء أربعة أنظمة مبتكرة للتميز، أولاً: نظام ممتاز للتنمية المواهب: تسهيل الطلاب المتفوقين للنمو ليصبحوا قادة، والعلماء الشباب والعلماء ليصبحوا أساتذة أكاديميين مؤثرين؛ ثانياً: نظام ممتاز للابتكار العلمي، ويكون حول تحويل الأفكار إلى إنتاجات أكاديمية ذات تأثير واسع، وتحويل الخيال إلى اختراقات تكنولوجية ذات قيمة عملية؛ ثالثاً: نظام ممتاز للخدمة، أي نقل أحدث البحوث إلى إنتاجية متقدمة، وتحويل الموارد الأكاديمية الغنية إلى نافورة نابضة بالحياة من الابتكار؛ رابعاً: وجود نظام ممتاز لوراثة التراث الثقافي ونقله، من خلال جعل التبادلات الأكاديمية التفاعلية والتفاعلات وسيلة فعالة لوراثة التراث الثقافي ونقله، وتقطير التجارب الناجحة في نماذج تنمية معترف بها عالمياً. (١) مفهوم سلوك العمل الابتكاري:

يعرف قاموس الأعمال الابتكار بأنه عملية ترجمة فكرة أو اختراع إلى سلعة أو خدمة تخلق قيمة أو سيدفع العملاء مقابلها، وهو أداة إستراتيجية للمؤسسات للبقاء على قيد الحياة واكتساب مزايا تنافسية في السوق العالمية، ويتضمن الابتكار تطبيقاً متعمداً للمعلومات والخيال والمبادرة في استنباط قيم أكبر أو مختلفة من الموارد ويشمل جميع العمليات التي يتم من خلالها توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات مفيدة (Karabulut, 2015,1357)، ووفقاً لدليل أوسلو حول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2005,46) فإنه تنفيذ منتج جديد أو محسن بشكل كبير (سلعة أو خدمة)، أو عملية، أو طريقة تسويق جديدة، أو طريقة مؤسسية جديدة في ممارسات العمل، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية.

وغالباً ما يتم استخدام كلمة الابتكار للإشارة إلى شيء جديد وفريد من نوعه، بالإضافة

إلى الأفكار الرائعة، وما ينبغي الإشارة إليه هو أن القدرة على الابتكار ليست هدية تُعطى لمجموعة مختارة من الأفراد، وبدلاً من ذلك، يمتلك كل فرد طاقة مبتكرة هائلة، ولذلك الابتكار مفهوم شامل، ويمكن تعريفه على أنه الإجراءات التي يتخذها الأفراد والمؤسسات، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من أجل الحصول على نتائج إيجابية، ويشير أيضًا إلى مجموعة المعرفة والخبرة والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة، حيث يساهم تطبيقه في تلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية الحقيقية والمتوقعة، ويبدو أن الابتكار لا يرتبط فقط باختراع جهاز جديد أو بشيء جديد، ولكنه قد يكون أيضًا فكرة أو أداء لمهمة محددة بطريقة غير عادية وفعالة (Khayati & Selim, 2019,8)، ومن وجهة نظر عملية وسلوكية، عرّف الابتكار على أنه "عملية الانخراط في السلوكيات المصممة لتوليد وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة وتنفيذها، بغض النظر عن النجاح النهائي للظواهر (Unsworth & Parker, 2003, 180).

والقدرة على الابتكار أمر بالغ الأهمية للبقاء التنظيمي (Vera & Crossan, 2004, 223)، وتشير إلى القدرة على إنشاء معارف جديدة ومفيدة مستمدة من المعلومات السابقة، وتتكون هذه القدرة من مجموعة شاملة من خصائص المؤسسة التي تسهل وتدعم استراتيجيات الابتكار، وتخلق هذه القدرة وتدير القدرات التنظيمية والموارد الأخرى التي تحفز أنشطة الابتكار، وعادةً ما يتم تنفيذ العديد من الابتكارات لتحسين وتقوية المنتجات والخدمات والعمليات الحالية باستخدام المعرفة الحالية للمؤسسة، ويوفر الابتكار طرقًا أكثر فائدة للمؤسسة لتقديم خدماتها ومنتجاتها، ويساعد المؤسسات على اغتنام الفرص في بيئة غير مستقرة، واكتساب ميزة تنافسية تؤثر في نهاية المطاف على أدائها على المدى الطويل (Pudjiarti, 2018, 6-7).

وبالنسبة للأداء الابتكاري للفرد، فالابتكار هو بنية غير متجانسة تشير إلى عمليتين على الأقل، العملية الأولى هي توليد أفكار جديدة ومفيدة، والعملية الثانية هي تنفيذ هذه الأفكار (Rosing & Zacher, 2017,700)، ويعرفه (Gupta and Singh (2015,24 بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة التي لا يمكن رصدها ويمكن ملاحظتها، والتي تحدث استجابة لمهمة معينة ذات نتائج مبتكرة، وتعد سابقة للنتائج الابتكاري، وهي أفكار ونماذج أولية ومنتجات تفيد ويحكمها أصحاب المصلحة ذوي الصلة لتكون معاصرة ومفيدة. أو أنه

السلوكيات المرتبطة بالتطبيق العملي لأفكار جديدة خلاقة لم تطبق من قبل أو وضعها موضع التطبيق في مجال المنتجات والعمليات والأساليب الجديدة التي تمكن من تحقيق قيمة مضافة للمنظمة وعملاتها (أحمد محمد رشوان، ٢٠١٧، ٢٤٧)، كما يشير الأداء المبتكر للموظف إلى كفاءة سلوكيات الموظفين المصممة لتحقيق نتائج مبتكرة بما في ذلك توليد وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة (Rosing & Zacher, 2017, 26)،

كما تم تناول مفهوم سلوكيات العمل المبتكر في الأدبيات من قبل Jong وآخرون عام ٢٠٠٧م في إشارة إلى جميع سلوكيات العاملين الموجهة نحو توليد وتقديم و/أو تطبيق للأفكار أو العمليات أو المنتجات أو الإجراءات الجديدة (ضمن الدور الوظيفي أو مجموعة العمل أو المنظمة) بالنسبة للوحدة التنظيمية ذات الصلة، وعلى ذلك تشمل سلوكيات العمل الابتكاري جميع العاملين المحفزين بشكل مباشر وغير مباشر للتطوير وإدخال الابتكارات في مكان العمل (عبد العزيز علي مرزوق، ومحمد فوزي البردان، ٢٠١٨، ٢٦٩).

كما يراه (Akhavan, Hosseini, Abbasi and Manteghi (2015, 569) على أنه سلوك الفرد الذي يهدف إلى تحقيق البدء والإدخال المتعدد (ضمن دور عمل أو مجموعة أو مؤسسة) لأفكار أو عمليات أو منتجات أو إجراءات جديدة ومفيدة، ومن ثم فإن الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على الابتكار، يمدون مساهمتهم إلى ما يتجاوز نطاق متطلبات وظيفتهم، وفي الوقت نفسه، يدركون التدفق المستمر للابتكارات. كما يرى Tri, Nga and Sipko (2019, 191) أن سلوك العمل المبتكر يعتبر موظفًا يقوم عمداً بابتكار وتقديم وتطبيق الأفكار الجديدة التي تستفيد من الأداء داخل دور العمل أو المجموعة أو المنظمة. أو باعتباره الخلق المتعدد من خلال تقديم وتطبيق أفكار جديدة داخل العمل على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي لغرض تحقيق فوائد مشتركة (Shahab & Imran, 2018, 191).

ويختلف سلوك العمل المبتكر عن إبداع الموظف، والذي يتم تعريفه على أنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات والعمليات والإجراءات، وتم تأكيد الإبداع كعامل أساسي يتعلق بالابتكار بسبب تنفيذ أفكار لسلوك العمل المبتكر، والإبداع أساس الأفكار المبتكرة، مما يشير إلى أن الأفكار الإبداعية تصبح الخطوة الأولى في عملية الابتكار، وبالتالي يرتبط الإبداع بالابتكار (Tri, Nga & Sipko, 2019, 191)، وبالتالي يختلف

الابتكار عن الإبداع في الطريقة التي يتعدى فيها التوليد فقط وكذلك أيضاً تنفيذ الأفكار، وعلى الرغم من أن الإبداع يرتبط ارتباطاً كبيراً بالابتكار، إلا أن نقطة الإبداع هي نقطة البداية (Baer,2012,1104)، كما يشمل الابتكار تطبيق الأفكار وليس مجرد إنتاجها كما هو الحال في الإبداع، فالابتكار لا يعني فقط إنشاء أفكار جديدة ولكن أيضاً ترويج وتنفيذ الأفكار المفيدة (De Jong & Den Hartog, 2007,42; Javed, Abdullah, Zaffar, ul Haque & Rubab, 2019,556). فعلى الرغم من الارتباط الوثيق بين سلوك العمل المبتكر بإبداع الموظف، فإن سلوك العمل المبتكر يتضمن أكثر من كونه إبداعياً، فالمبدعون ليسوا دائماً على درجة عالية من الابتكار، فيهدف سلوك العمل المبتكر إلى توليد نوع من المنفعة ويحتوي على مكون تطبيقي أوضح (de Jong & Den Hartog, 2007,43).

ومن ثم، تراوح سلوك العمل المبتكر من التحسينات التدريجية إلى تطوير أفكار جديدة جذرياً تؤثر على العمليات أو المنتجات عبر المؤسسة بأكملها، وفي حين أن هذه الأخيرة نادرة إلى حد ما ومعظم الموظفين الذين يعملون في مجال البحث والتطوير هم فقط القادرون على المساهمة بهذه الطريقة، إلا أن الاقتراحات والتحسينات الأصغر حجماً السابقة أكثر شيوعاً وتهم الموظفين من جميع المجالات، وتتضمن أمثلة العمل المبتكر التفكير بطرق بديلة، والبحث عن التحسينات، واستكشاف طرق جديدة لإنجاز المهام، والبحث عن تكنولوجيات جديدة، وتطبيق أساليب عمل جديدة، واستكشاف وتأمين الموارد لإحداث أفكار جديدة، وعادة يكون سلوك العمل المبتكر ليس جزءاً من الوظيفة النموذجية لمعظم الموظفين، فهو في الغالب يعد سلوكاً خارج الدور ويشير إلى سلوك تقديري غير محدد في الوصف الوظيفي، ولكن مع ذلك تحاول المنظمة الاستفادة منه.

وقد حصرت دراسة Oukes (2010) بعض العوامل الداعمة لسلوكيات العمل المبتكر في: عوامل فردية (شخصية روح المبادرة، الكفاءة الذاتية، أخذ المبادرة، شخصية استباقية، قابلية التوظيف، المستوى التعليمي، أسلوب حل المشكلات، توجيه أهداف التعلم، نتائج الأداء المتوقعة، نتائج الصورة المتوقعة)، وعوامل مرتبطة بالوظيفة (استقلالية الوظيفة، مطالب الوظيفة، المرونة الوظيفية، توجيه الأدوار، مدة الوظيفة، التحكم في الوظيفة، الالتزام بالابتكار، التأثير في مكان العمل، التمكين النفسي، التمكين الهيكلي)، وعوامل مرتبطة بالفريق (دعم قائد الفريق، التحكم في طريقة الفريق، دعم الفريق)، وعوامل مرتبطة بالعلاقات

(القيادة التشاركية، القيادة الداعمة، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة النفوذ، تبادل الأعضاء القياديين، سلوكيات تحفيز القيادة، جهات اتصال العمل الخارجي)، والعوامل التنظيمية (المناخ التنظيمي، دعم الابتكار، إستراتيجية ريادة الأعمال، إستراتيجية الابتكار، هيكل المعرفة، الراتب، الرغبة في ابتكار الموظف).

ويتضمن نمو القدرات الابتكارية بالجامعة في: التطوير الفعال للموارد البشرية وقاعدة البحث (إمكانات/ قوة العاملين)؛ التفاعل مع المؤسسات الصناعية (إمكانات ابتكارية)؛ تحقيق المزايا التنافسية (إمكانات البحث والتطوير وإمكانات الإنتاج والتكنولوجيا)؛ وتحسين الهيكل التنظيمي والإداري (إمكانات الإدارة والإمكانات المالية)؛ تنمية ثقافة الشركات؛ إنشاء منتجات علمية وتعليمية محدثة بمرور سريع لمرحلة التسويق والدخول إلى السوق الوطنية والعالمية (البحث والتطوير)؛ وجذب مصادر جديدة للتمويل كإضافة إلى المصادر التقليدية (جمع الأموال والتمويل الجماعي)، ومع ذلك، يمكن تمييز المكونات الرئيسية التالية: (١) الاجتماعية الأكاديمية: التحول في هيكل الجامعة، والتغيرات في البيئة الأكاديمية والعملية التعليمية والأنشطة التعليمية؛ تطور علمي وتعليمي متقدم؛ (٢) البحث والابتكار: تشكيل مراكز البحث والتميز التكنولوجي، وتطوير الابتكار المفتوح، وتنفيذ مفهوم "الجامعة في مركز النظام الإيكولوجي للأعمال التجارية"؛ (٣) الاستجابة الاقتصادية المرنة لسوق العمل (التعليم المزدوج، إشراك أصحاب المصلحة في العملية التعليمية): تركز على عناصر الاقتصاد الرقمي وشبكة الاقتصاد، وإدارة الملكية الفكرية، والعناصر الواعدة اقتصاديًا للشركات والشركات نماذج الحرم الجامعي (Stavytskyy, Dluhopolsky, Kharlamova, Karpuk & Osetskyi, 2019, 279, 280).

(٢) أبعاد سلوك العمل الابتكاري:

تشير الأدبيات المتعلقة بأداء ابتكار الموظف أو سلوكه المبتكر إلى أن جميع أنواع الابتكار تبدأ بالمرحلة الأولى: وهي توليد الأفكار والتي يمكن من خلالها توليد أفكار جديدة ومفيدة في أي مجال؛ والمرحلة الثانية: هي تطوير الأفكار، حيث يتم بناء تحالف من المؤيدين والحصول على الموافقات على الأفكار من الزملاء و/ أو المديرين؛ والمرحلة الأخيرة هي إدراك الفكرة، حيث تتحول هذه الأفكار إلى تطبيقات مفيدة ضمن دور أو مجموعة عمل أو داخل المؤسسة بأكملها، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الابتكاري للموظف هو عملية متعددة

المراحل مع أنشطة مختلفة، ومراحل مختلفة من التنمية، وسلوكيات الموظفين المختلفة اللازمة لكل مرحلة، ونظرًا لأن أداء ابتكار الموظف يوصف بأنه أنشطة متوقفة بدلاً من مراحل منفصلة ومتسلسلة، فمن المحتمل أن يشارك الموظفون في أي مجموعة من هذه السلوكيات في أي وقت، وغالبًا ما يمكن القيام بالابتكارات البسيطة من قبل الموظفين المعنيين، في حين أن تحقيق ابتكارات أكثر تعقيدًا يتطلب عادةً جهدًا مشتركًا، أي العمل الجماعي على أساس مجموعة من المعرفة الدقيقة والكفاءة وأدوار العمل (Alghamdi, 2018, 4-5).

وتنوعت أبعاد سلوكيات العمل المبتكر في الدراسات السابقة، فقد حددها De Jong and den Hartog (2010)، في: توليد الفكر، الترويج للفكرة، تطبيق الفكرة، بينما يرى Kang (2013) أنها تتكون من أربعة مراحل هي: التعرف على المشكلة، تكوين الأفكار، بناء الدعم لتلك الأفكار، تطبيق تلك الأفكار، كما حددت دراسة صهيب عبد اللطيف العمالي (٢٠١٨) سلوك الأداء الابتكاري في: تحديد المشكلة، البحث عن المعلومات، توليد الأفكار، ترويج الأفكار، بينما حددتها دراسة زياد علي قوقزة (٢٠١٩) في: تحديد المشكلة، البحث عن المعلومات، توليد الأفكار، ترويج الأفكار، ، بينما تناولت بعض الدراسات (Ahmed, Hassan, Ayub and Klimoski, 2018; Shahab & Imran, 2018; Javed, Abdullah, Zaffar, ul Haque & Rubab, 2019; Tri, Nga & Sipko, 2019) توليد الفكرة، الترويج للفكرة، تنفيذ/تطبيق الفكرة، بينما تناولت بعض الدراسات (De Jong and Den Hartog, 2010; Li, Makhdoom & Asim, 2020, 106) ثلاثة أبعاد هي: توليد المعرفة، حفظ المعرفة، تطبيق المعرفة.

ويتبنى البحث الحالي أربعة أبعاد لسلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وهي:

- تحديد المشكلة: وتمثل تحديد سبب عدم عمل الشيء كما هو متوقع وكيفية حله (Zhang & Bartol, 2010, 112)، وتتضمن المدة الزمنية المطلوبة لتطوير العمل إضافة إلى الخطوات اللازمة للإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها، وهو ما يحتاج إلى إيضاح المشكلة وإعادة صياغتها إذا ما تطلب الأمر بطريقة تساعد على إنتاج الأفكار والوصول إلى حلول رشيدة (الرواشدة، ٢٠١٣)، كما تمثل هذه المرحلة استكشاف الفكرة، وغالبًا ما يشتمل بدء عملية الابتكار على عنصر الصدفة: اكتشاف فرصة أو

حدوث مشكلة ما، وقد يكون المشغل فرصة لتحسين الظروف أو التهديد الذي يتطلب استجابة فورية، وهناك سبعة مصادر للفرص، بما في ذلك: حالات فشل أو أحداث غير متوقعة؛ الفجوات بين "ما هو" و "ما ينبغي أن يكون"؛ احتياجات العملية في مواجهة مشاكل أو فشل محدد؛ التغييرات في الهياكل الصناعية أو السوق؛ التغييرات في التركيبة السكانية مثل تكوين القوى العاملة؛ التغييرات في الإدراك؛ وأخيراً، معرفة جديدة، ويتضمن استكشاف الفكرة البحث عن طرق لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات الحالية أو محاولة التفكير فيها بطرق بديلة (Drucker, 1985; De Jong & Den Hartog, 2010,25).

- توليد الفكرة: ويقوم على اقتحام الأفكار وحل المشكلات، ويقوم فيه الأعضاء بإنشاء أفكار جديدة أو اقتراح حلول أصلية للمشاكل المتعلقة بالأعمال أو تحسين المنتجات أو الخدمات (Asmawi, Rahim & Zainuddin, 2015,1944)، وقد يرتبط توليد الأفكار بمنتجات أو خدمات أو عمليات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة أو تحسينات في أساليب العمل الحالية أو بشكل عام حلول للمشاكل المحددة، ويبدو أن مفتاح توليد الأفكار هو تجميع المعلومات وإعادة تنظيمها والمفاهيم القائمة لحل المشكلات أو لتحسين الأداء، وتعالج المولدات ذات الأفكار الجيدة المشكلات أو فجوات الأداء من زاوية مختلفة، وهنا يظهر التفكير غير التقليدي، لأن توليد الأفكار غالباً ما ينطوي على إعادة ترتيب القطع الموجودة بالفعل إلى كلي جديد (De Jong & Den Hartog, 2010,26)، والمفتاح الرئيس لتوليد الفكرة هو تجميع وإعادة المفاهيم الموجودة لحل المشكلات وتحسين الأداء، وإعادة تنظيم المفاهيم جزأ لا يتجزأ من الأداء الابتكاري (Zhang & Bartol, 2010,113).

- الترويج للفكرة: تشير الدعوة إلى الترويج للفكرة الموروثة بغرض إيجاد الدعم وبناء الائتلاف، والتي تشارك بشكل رئيسي الأفكار على المنصات الرسمية، وهنا يقوم الموظف بالدعوة أو "بطل" الأفكار الجديدة المتعلقة بخدمات المؤسسة ومنتجاتها وعملياتها (Asmawi, Rahim & Zainuddin, 2015,1945)، ويصبح بطل الفكرة مناسباً بمجرد إنشاء فكرة، ويجب الترويج لمعظم الأفكار لأنها غالباً ما لا تتطابق مع ما يتم استخدامه بالفعل في مجموعة العمل أو المنظمة، وحتى لو كانت الأفكار لها شرعية

أو يبدو أنها ستؤدي إلى وجود فجوة في الأداء، فبالنسبة لمعظم الأفكار، من غير المؤكد ما إذا كانت فوائدها ستتجاوز تكلفة تطويرها وتنفيذها، وغالبًا ما تحدث مقاومة التغيير، وفي هذا الصدد، يركز أبطال أدب الابتكار على الأشخاص الذين يقومون بأدوار غير رسمية والذين يدفعون الأفكار الإبداعية إلى ما وراء حواجز الطرق في مؤسساتهم ويساعدون في تحقيق الأفكار المبتكرة، وتشمل البطولة تعزيز الدعم وبناء الائتلافات من خلال التعبير عن الحماس والثقة بشأن نجاح الابتكار والمثابرة وإشراك الأشخاص المناسبين (Howell, Shea & Higgins, 2005,642)، وبالتالي هي تمثل استثمار حاجات الأفراد لإقناع الآخرين بتبني أفكار لها آثار إيجابية، ويتضمن الإحاطة بجميع العوامل المؤثرة في نقل الأفكار وتكوينها، وهذا يساعد على معرفة كيف تقاد العقول، وهنا يتم صياغة معايير لتقييم الأفكار وتطبيقها، ومن ثم تقديمها إلى الأشخاص المعنيين بالتنفيذ، إذ يعتبر توقع وجود مصادر مقاومة لهذه الأفكار جزءاً أساسياً من عملية ترويج الفكرة، كما أن ترويج الفكرة عادة ما تخضع للاختبار بهدف التأكد من صحتها ومصداقيتها وصلاحيتها للتطبيق كفكرة جديدة (Gupta & Singh, 2015,23).

- تطبيق الفكرة: وتعني تطبيق الأفكار وتحويلها إلى واقع، وتعكس هذه السلوكيات الجهود المبذولة في "تنفيذ الفكرة"، وتتضمن تلك الأنشطة المصممة لتحويل الأفكار إلى حقيقة واقعة، وهذا غالبًا ما يأخذ القوالب على إنشاء إصدارات تشغيلية أو نموذج أولي واقعي يمكن استخدامه داخل المنظمة أو تقديمه للعملاء للنظر فيه (Ahmed, Hassan, 2018,31) وهناك حاجة إلى جهد كبير وموقف موجه نحو تحقيق النتائج لجعل الأفكار تحدث، ويتضمن تطبيق الفكرة أيضًا جعل الابتكارات جزءًا من عمليات العمل المنتظمة، والسلوكيات مثل تطوير منتجات جديدة أو عمليات عمل، واختبارها وتعديلها (De Jong & Den Hartog, 2010,26).

رابعاً: العلاقات بين متغيرات البحث (قدرات إدارة المعرفة، القدرات الديناميكية، سلوكيات العمل الابتكاري): والنموذج المقترح

يمكن تناول هذه العلاقات بين متغيرات البحث وفقاً للهدف الرئيس للبحث الحالي وهو دراسة القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس، وذلك على النحو التالي:

(١) العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية :

تؤدي الجامعات اليوم دورًا كبيرًا (يشمل "المعرفة" كعنصر أساسي) يتم اعتبارها من خلاله "رواد المعرفة" التي يُتوقع منها توفير المعرفة، وتوفير الابتكار، ودعم ريادة الأعمال، ليكونوا قادة في قطاع الأعمال والمجتمع (Bejinaru & Prelipcean, 2017,352; Duderstadt, 2000; Guerrero, Cunningham, & Urbano, 2015,750). وبداية ترتبط قدرات إدارة المعرفة (قدرات البنية التحتية، مجالات القدرة على المعرفة، وقدرات عمليات المعرفة) مع عمليات إدارة المعرفة، فلكي تتم هذه العمليات بنجاح لابد من توافر هذه القدرات بكفاءة، فقد ذهب Gold, Malhotra and Segars (2001,189) إلى أن قدرات إدارة المعرفة تتكون من البنى التحتية للمعرفة وعمليات إدارة المعرفة، وتشمل البنية التحتية للمعرفة التكنولوجية والهيكل والثقافة، بينما تتضمن عمليات إدارة المعارف القدرات التنظيمية لاكتساب المعرفة والتحويل والتطبيق والحماية، وفي نفس الوقت، من أجل الاستفادة الفعالة من البنية التحتية للمعرفة، من الضروري الاعتماد على عمليات إدارة المعرفة، مما يجعل من الممكن تخزين المعرفة وتحويلها ونقلها.

ويدعم ذلك، أنه بما أن اكتساب المعرفة سوف يفيد المنظمات، يجب أن يكون اكتساب المعرفة مفيدًا وملائمًا لاحتياجات المنظمات من خلال تحديدها في الرؤية، واستراتيجيات واتجاه المعرفة المطلوبة في الجزء المسمى تحديد المعرفة، ويمكن الحصول على المعرفة وجمعها من مصادر المعرفة الداخلية، أي المعرفة بممارسات العمل والتقارير والوثائق ذات المعرفة المختلفة ومن مصادر المعرفة الخارجية، مثل البيانات البيئية وبيانات العملاء وبيانات المنافسين وغيرها من الموارد بما في ذلك القياس الخارجي، وستؤثر قاعدة بيانات المعرفة الكافية المتاحة من الناحيتين الكمية والنوعية بشكل إيجابي على القدرة على اكتساب المعرفة، والموارد التنظيمية التي تشارك في دعم وجعل اكتساب المعرفة وإمكانية الوصول إليها هي تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي، والتي تشمل القيادة والثقافة التنظيمية الحالية، وأن استخدام أفضل الممارسات أو التقييم كدروس مستفادة سيساعد أيضًا في جعل اكتساب المعرفة والتقاط المعرفة أكثر فاعلية (Vouros, 2003,115; Peachey, 2006; Freeze, 2006).

إضافة لما سبق، فإن توليد المعرفة يجب أن يبني من المعرفة وعلى الدروس المستفادة من

الخبرات المشتركة لكل من يعمل معًا في المنظمات، وخاصة أولئك الذين لديهم معرفة وكفاءة أو لديهم خبرة يكتسبونها من قواعد البيانات الداخلية أو الخارجية، وجميع الممارسات التي تأتي من التجارب السابقة ترتبط جميعها بشكل إيجابي بتوليد المعرفة، وكذلك فإنه من خلال الأنشطة التي تشجع تبادل المعرفة وتؤدي إلى توليد المعرفة، أي الممارسات، التجارب والتدريب والندوات والمؤتمرات والعمل الجماعي، وإلى جانب ذلك، فإن عامل الموارد التنظيمية، أي تكنولوجيا المعلومات الفعالة والكفوة، والبنية التنظيمية القابلة للتنفيذ، والسياسة الجيدة، ونظام التحفيز الجيد، والثقافة التنظيمية المؤدية إلى العمل الجماعي والتعاون، ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بإنشاء أنشطة تبادل المعرفة - (Tiwana & Mclean, 2005,168; Coulson-Thomas, 2004,87 ; Yang & Chen, 2007,97).

وكذلك، فإنه نظرًا لأن المعرفة التي سيتم تخزينها واسترجاعها هي معرفة ضمنية يتم حفظها داخل الفرد، والمعرفة الواضحة التي يتم الاحتفاظ بها في العديد من الوسائط، فإن حقيقة أن المنظمة التي لديها خبراء ذوو معرفة وكفاءة سيساعدون في تخزين المعرفة - الضمنية والواضحة - تكون أكثر فاعلية في استرجاع المعرفة وتطبيقها، وستؤثر قدرة تعلم الموظفين والدروس المستفادة أو الممارسات السابقة للمنظمات على تطوير مفهوم وعملية وإجراءات تخزين المعرفة واسترجاعها، وإن تقديم المعرفة للأعضاء في المنظمة سيجعلهم يفهمون قاعدة البيانات والمعرفة الموجودة في المنظمات ويكونوا على دراية بها، وكذلك فإن المعلومات المخزنة في قاعدة البيانات تحتاج إلى تصميمات هيكلية جيدة وراحة في الاسترجاع، وسيؤثر أيضًا وجود عدد مناسب من قواعد البيانات والراحة في الاسترجاع من خلال تكنولوجيا معلومات مناسبة وفعالة، سواء من حيث الأدوات والنظام، على تخزين المعرفة واستعادتها بشكل فعال، وكذلك فإن الثقافة التنظيمية التي تؤكد على أهمية المعرفة واكتساب المعرفة، بما في ذلك قبول المعرفة وتطبيقها في ممارسات العمل، ستجعل تخزين المعرفة أكثر فاعلية، وكذلك فإن الهيكل التنظيمي مع نظام الحوافز الذي يشجع تخزين المعرفة بشكل منهجي ليكون جاهزًا للتنفيذ في ممارسات العمل سيؤثر على التخزين الفعال للمعرفة (Aujirapongpan, Vadhanasindhu, Chandrachai & Cooperat, 2010,190).

علاوة على ذلك، فإن عملية العمل والعوامل التي ستحقق الكفاءة في نقل المعرفة وتطبيق المعرفة هي القدرة على تكنولوجيا المعلومات التنظيمية، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية،

إلى جانب ذلك، يستخدم تطبيق المعرفة على نطاق واسع في مجتمع الخبراء، وستؤثر أفضل الممارسات على تطبيق المعرفة عن طريق زيادة مستوى قيمة ممارسات العمل، وإن استخدام المعرفة لفائدة خلق القيمة وقرار التأثير على الكفاءة في الممارسات التنظيمية يحتاج إلى قاعدة بيانات أو معلومات مناسبة وصحيحة لاستخدامها في تحليل و/ أو التنبؤ بالقرار في حل المشكلات وتحديد اتجاه المنظمات (Aujirapongpan, Vadhanasindhu, Chandrachai & Cooparat, 2010,192)، ومن ثم، فإنه لكي تكون إدارة المعرفة فعالة وتحقق فعالية إدارة المعرفة، فإن المطلوب هو القدرة على استخدام الموارد التي تشمل التكنولوجيا والهيكلة والثقافة التنظيمية، والقدرة على المعرفة التي تشمل الخبرة والتعلم والمعلومات - سواء الكمية والنوعية - وغيرها من القدرات.

أما بالنسبة للعلاقة بين إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية، فقد أشار (Drucker 1993) إلى أن المجتمع القائم على المعرفة والاقتصاد هو نمط اجتماعي موجه نحو الإدارة، في حين أن الغرض الرئيس من الإدارة هو معرفة المعارف اللازمة لإنشاء تأثيرات أو تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فعال لتسهيل التشغيل السلس للمؤسسة، وقد قام كل (Zahra and George 2002,189) بتقسيم القدرة الاستيعابية للمعرفة إلى قدرة استيعابية معرفة محتملة وقدرة استيعابية للمعرفة، وتوفر القدرة الاستيعابية للمعرفة المحتملة للمؤسسات مرونة إستراتيجية وحرية لاستيعاب اتجاهات البيئات الخارجية من أجل التكيف بسرعة والتطور إلى السوق المتغير الذي يعزز القدرات الديناميكية في نهاية المطاف، وتهدف القدرة الاستيعابية للمعرفة إلى دمج المعرفة بشكل منظم في المنظمة من أجل تعزيز الأداء التنظيمي، واعتبر (Zollo and Winter 2002,340) أنه يجب على المنظمة تحويل المعرفة المملوكة للأفراد إلى معرفة تنظيمية، وكذلك الحفاظ على عملية التعلم ومشاركة المعرفة وإعادة استخدامها من أجل تعزيز القدرة الديناميكية على التكيف مع البيئة المتغيرة والاستجابة لها، كما أوضحت العديد من الدراسات (Bowman & Ambrosini, 2003; Iansiti & Clark, 1994; Cepeda & Vera, 2007) أن القدرة الديناميكية هي قدرة المؤسسة على ابتكار وتكامل وإعادة تكوين وتحريك الموارد الداخلية والخارجية، حيث ترتبط عمليات التحول هذه بقدرات استخدام وإدارة موارد المعرفة التنظيمية.

كما أشار (Shuen, 1994) أيضاً إلى أن القدرة الديناميكية تتولد عن آلية للتعلم تتكون من العمليات الثلاث التالية - تراكم الخبرة، وربط المعرفة، وترميز المعرفة - لذلك، تعد الإدارة التنظيمية وتعلم المعرفة من المصادر الحاسمة للقدرة الديناميكية، وافترض Sher and Lee (2004,935) أن قدرات إدارة المعرفة يمكن أن ينظر إليها على أنها وسيلة لتحسين المنتجات والعمليات، وتحسين إستراتيجية صنع القرار، وتعديل وتحديث القدرات الأساسية التنظيمية، والتي هي أيضاً مفتاح المنظمة لتأسيس القدرة الديناميكية والمحافظة عليها، ولذلك إذا كانت المؤسسة مجهزة بقدرة إدارة معرفة ممتازة فمن الممكن تعزيز قدرتها الديناميكية.

وكذلك، يرى (Bergman, Jantunen and Saksa (2004,67) أن التعلم وتوليد المعرفة أمران أساسيان لتوليد القدرات الديناميكية، بينما يرى (Nelson (2006, 907) أن القدرات الديناميكية تمثل "أنشطة إدارة معارف ملموسة ومعروفة" للمؤسسة حيث "يعتمد أداء المؤسسة على القدرة على استغلال موارد المعرفة المتكاملة. وكذلك يشكل توليد المعرفة وديناميكيات المعرفة موارد إستراتيجية، ويمكن أن تصبح إدارة ديناميكيات المعرفة التنظيمية قدرة ديناميكية أساسية للجامعات (Ghinea & Bratianu, 2012,259; Sadlak & Liu, 2007,18) كما تعكس "قدرة" المنظمة ، في حقل معين، قدرتها على استخدام مواردها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، حتى تتحول الإمكانيات الحالية إلى نتائج مفيدة للمنظمة قدر الإمكان، وتتميز المنظمة بوجود الموارد والقدرات وتميز نفسها عن المنظمات الأخرى من خلال القدرة على الاستفادة منها في بيئة تنافسية، وتم تحقيق القدرات من خلال دمج جودة الموارد البشرية والمعرفة والهيكل التنظيمي والتنظيم الثقافي في الوقت المناسب، فالمنظمات في جميع أنحاء العالم تمثل لها القدرة الديناميكية الناشئة بشكل متزايد هي القدرة على أن تكون منظمة متعلمة، وهذا يعني التطوير المستمر لقاعدة المعرفة وتحسين إدارة المعرفة (Bejinaru, 2017, 582).

كما أشار (Iris and Vikas (2011,1870) إلى أنه يمكن للمؤسسة تعزيز تبادل المعرفة من خلال التعليم الإلكتروني لتعزيز قدرات إدارة المعرفة، وكذلك التأثير إيجابياً على القدرة الديناميكية، وبالتالي، من المعروف أن قدرات إدارة المعرفة هي مصدر مهم للقدرة الديناميكية التنظيمية، كما توصلت دراسة (Tseng and Lee (2014,160) إلى أن القدرة

الديناميكية هي آلية تنظيمية وسيطة مهمة يتم من خلالها تحويل فوائد قدرة إدارة المعرفة إلى تأثيرات أداء على مستوى المؤسسة، وهذا يعني أن هذه القدرة تعزز القدرة الديناميكية للمؤسسات، في حين أن القدرة الديناميكية بدورها تزيد من الأداء التنظيمي وتوفر مزايا تنافسية.

ويشير (Najmi, Kadir and Kadir (2018,520 إلى أن إدارة المعرفة هي حزمة موارد غير ملموسة مهمة يمكن أن تكون مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة، وتتمتع المعرفة بأكثر قدر من القدرة بين جميع موارد المؤسسة في توفير مصادر التمايز المستدام، والمعرفة هي محرك مهم للمؤسسة وهي عامل رئيس في خلق القيمة، وتعد بعض المؤسسات أيضًا هذه المعرفة موردًا استراتيجيًا يوفر الوسائل اللازمة لإنشاء منتجات وخدمات مبتكرة، وذلك لمنح ميزة تنافسية في السوق، وتؤدي المعرفة ورأس المال الفكري أدوارًا أساسية في الأداء السلس للمؤسسات الحديثة، ومن المسلم به على نطاق واسع أن الأصول القائمة على المعرفة ستكون أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين، والمعرفة بالأصول هي أيضا عنصر رئيس في القدرة التنافسية، وبالتالي فهي مصدر للميزة التنافسية المستدامة، وذلك عبر دورها الفاعل في تنمية القدرات الديناميكية للمؤسسات.

وكذلك، أشار البعض أن مصادر المعرفة تؤدي إلى تطوير قدرات ديناميكية (Griffith, Huergo, Mairesse & Petters, 2006; Liao, Kickul & Ma, 2009) وأشارت دراسة (Easterby- Smith & Prito (2008, 235 على الدور الصريح لقابلية المنظمة على خلق وتكامل وتشارك وتطبيق المعرفة في تعزيز قدرات المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية، وأن القدرات الديناميكية تسهل وتتحقق من خلال إدارة المعرفة، بينما حددت دراسة (Nelson (2006,910 ثمانية أنشطة لإدارة المعرفة؛ خلق المعرفة، اكتساب، القبض، التجمع، المشاركة، التكامل، النفوذ، والاستغلال، ويتم تجميع هذه الأنشطة في القدرات الديناميكية الثلاثة لتطوير المعرفة، والجمع بين المعرفة (إعادة)، واستخدام المعرفة، وتخلق القدرات الديناميكية وأنشطة إدارة المعرفة المرتبطة بها تدفقات من و إلى مخزون المعرفة وتؤدي إنشاء واستخدام القدرات التنظيمية، ومن ثم دمج إدارة المعرفة مع نهج القدرات الديناميكية من خلال إظهار أن القدرات الديناميكية يمكن اعتبارها مؤلفة من أنشطة إدارة معارف ملموسة ومعروفة، كما توصلت الدراسة إلى التأثير الإيجابي لممارسات إدارة المعرفة

(تشخيص المعرفة- اكتساب المعرفة- مشاركة المعرفة) في تطوير القدرات الديناميكية، بينما توصلت دراسة Helms, Batenburg, and Foorthuis. Van Reijssen, (2015,402) إلى الاعتراف بالمعرفة باعتبارها سابقة للقدرات الديناميكية، وأن نهج إدارة المعرفة الرسمي يعزز القدرات الديناميكية، بينما درس Gonzalez and Melo (2017,2257) تأثير عوامل إدارة المعرفة على القدرات الديناميكية، وتوصل إلى أن الهيكل التنظيمي هو العامل السياقي الرئيس المتعلق بإدارة المعرفة ويدعم القدرات الديناميكية، كما توصلت (2017) Al-Hyari إلى التأثير المباشر لإدارة المعرفة في تنمية القدرات الديناميكية، بينما توصلت دراسة Gonzalez and Melo (2017,2258) من خلال البحث في النظرة القائمة على الموارد للمؤسسة والتي تؤكد على دور الجوانب الهيكلية، والرأي القائم على المعرفة التي تقدر الأصول غير الملموسة إلى التأثير الإيجابي للموارد البشرية والثقافة التنظيمية والهيكل في القدرة الديناميكية للمؤسسة، وأظهر نتائج دراسة Pereira, Mellahi, Temouri, Patnaik and Roohanifar (2018) أن زيادة الاستثمارات في القدرات الديناميكية تسمح للمؤسسات بأن تكون أكثر مرونة واكتساب كفاءات من خلال إدارة المعرفة وبالتالي الحفاظ على القدرة التنافسية في الدول الأوروبية الرائدة، بينما أظهرت دراسة Najmi, Kadir and Kadir (2018) أن القدرات الديناميكية كمتغير الوساطة في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء، إلى أن إدارة المعرفة العليا ستؤدي إلى تحسين الأداء إذا كانت القدرة الديناميكية الوسيطة أعلى أيضاً، كما تشير القدرات الديناميكية مثل الوساطة في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء إلى أن القيادة الإستراتيجية الأعلى ستؤدي إلى تحسين الأداء إذا كانت القدرة الديناميكية الوسيطة أعلى أيضاً.

ويرجع ذلك إلى أن القدرات الديناميكية جزءاً من نموذج المنظور القائم على الموارد Resource Based View (RBV) paradigm، وهي الأصول الإستراتيجية الأكثر أهمية في أي نوع من أنواع المؤسسات لأنها أصبحت جزءاً منها لإنشاء قدرات أو مهارات لاستغلال الموارد، وبينما تعتبر RBV الميزة التنافسية المكتسبة بناءً على عدم تجانس موارد المؤسسة، فإن نهج القدرة الديناميكية يفحص إدارة تلك القدرات، وتم تطوير نهج القدرة الديناميكية في الأصل استجابةً للاعتراف بأن تطبيق RBV على المؤسسات في بيئة من التغيير التكنولوجي السريع يمثل مشكلة، ووفقاً لهذا النهج، فإن التغييرات في البيئة الخارجية

تقترن بتركيز شديد على الأصول "غير المرئية"، ومع زيادة سرعة التوسع التكنولوجي، تبدأ المؤسسات في الاعتماد بدرجة أكبر على مزاياها المتطورة داخلياً، وأن المفتاح الحقيقي لنجاح المؤسسة يكمن في قدرتها على إيجاد أو إنشاء كفاءة مميزة حقاً، وهذه الفكرة تتناقض مع إطار RBV الذي يركز على الإجراءات المتركمة لأصحاب الموارد النادرة الخاصة بالمؤسسة، ويقوم إطار القدرات الديناميكية بتحليل مصادر وطرق تكوين الثروات والاستحواذ عليها من قبل المؤسسات العاملة في بيئات التغيير السريع (Ma & Todorovic, 2011, 2-3).

ومن المنظور القائم على الموارد، فإن الموارد والقدرات التنظيمية هي المصادر الرئيسية للميزة التنافسية، والموارد التنظيمية مثل المعدات وبراءات الاختراع والمال هي المدخلات الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية، والقدرة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد واستخدامها لتنفيذ أنشطة تؤدي إلى ميزة تنافسية، وفي حين أن الموارد تمثل المصدر الرئيس لقدرة المؤسسة، فإن القدرات هي المصدر الرئيس للميزة التنافسية، فإن المؤسسات تتنافس ليس فقط في منظور قائم على استغلال قدراتها، ولكن أيضاً تدعم استراتيجياتها التنافسية في تطوير قدراتها التنظيمية والاحتفاظ بها، كما ترتبط قدرات إدارة المعرفة بقدرة المؤسسة على الاستفادة من المعرفة المكتسبة من خلال التعلم المستمر لإنتاج معرفة جديدة، والمفهوم الأساسي حول قدرة إدارة المعرفة هو أن المعرفة متصلة في الناس ويمكن تطويرها لتصبح معرفة تنظيمية من خلال عملية إدارة المعرفة، أي اكتساب المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها التي تدعم تحويل المعرفة وتمكين القدرات الديناميكية، وبالتالي، يعتمد نجاح إدارة المعرفة على تطوير العوامل التي تزيد من المعرفة الفردية، وتحفز تبادل المعرفة، وكذلك تعزز تكامل الأفراد (Patterson and Ambrosini, 2015,78; Gonzalez & Melo, 2017, 2257). وكذلك يؤكد المنظور القائم على الموارد (RBV) أن المؤسسات يمكن أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة من خلال نشر موارد قيمة، ويجب أن يكون الأداء القائم على إدارة المعرفة متجذراً في تحديد موارد المعرفة، والتي تشمل أصول المعرفة وقدراته، فمن حيث إدارة المعرفة تُعرّف القدرة الديناميكية بأنها عملية التحول بتكوين أولي لأصول المعرفة كمدخل وتشكيل جديد لقدرات المعرفة كمخرجات، وقد تتفاعل أصول وقدرات المعرفة مع بعضها البعض لتطوير القدرة التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي، ولذا فإن المعرفة غير

الملموسة بهذا المعنى هي مورد مهم للحفاظ على الأداء التنافسي من منظور (Wu RBV & Hu, 2012,979).

ولذا، فإن القدرات الديناميكية تتكون من إنشاء موارد المعرفة والحصول عليها ودمجها وإعادة نشرها كما أن القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة تشمل استيعاب المعرفة وخلق المعرفة من خلال استكشافها واستغلالها من أجل توليد القدرة على التكيف والابتكار، حيث إن القدرة على التكيف هي قدرة الشركة على تحديد فرص السوق المحتملة واستخدامها، وترتبط القدرة الابتكارية بالقدرة على تطوير منتجات أو أسواق جديدة عن طريق ترتيب التوجه الاستراتيجي للابتكار مع السلوك والعمليات المبتكرة، ومن ثم فإن نجاح المؤسسات في التنافس في بيئات مستقرة يرتبط باستغلال الكفاءات الموحدة، بينما يرتبط البقاء على قيد الحياة في بيئات ديناميكية باستكشاف كفاءات جديدة، وهذا يتطلب توافر قدرات إدارة المعرفة المتميزة التي تنمي القدرات الديناميكية للمؤسسة (Gonzalez & Melo, 2017 , 2257).

كما شرح Aujirapongpan, Vadhanasindhu, Chandrachai and Cooperat (2010,192) قدرة إدارة المعرفة على أساس وجهات النظر القائمة على الموارد والمعرفة، وتشير القدرة المستندة إلى الموارد إلى أنواع مختلفة من الموارد لاستقصاء قدرة إدارة المعرفة وافترض أن امتلاك موارد مختلفة سيؤدي إلى إمكانات مختلفة في إدارة المعرفة والتأثير على قدرة البنية الأساسية لقدرة إدارة المعرفة بما في ذلك التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والثقافة، علاوة على ذلك، فإن منظور القدرة على المعرفة يركز بشكل خاص على الأصول غير الملموسة، ولا سيما خبرة الموارد البشرية وقدرات التعلم، وكلاهما يؤثر في تنمية القدرات الديناميكية للمنظمة، فمع تقدم البحوث المتعلقة بالمنظور القائم على المعرفة، أصبح من الواضح أن هذا الرأي لا ينطبق فقط على أصول المنظمة، ولكن أيضاً على قدراتها، وأدى استخدام موارد المعرفة في عمليات المؤسسة إلى ظهور إدارة المعرفة حيث أصبحت القدرة على إدارة أصول المعرفة من الكفاءات الأساسية للمؤسسة للحصول على أداء متفوق، حيث تسعى إدارة لتعزيز القدرات المعرفية لإنشاء أصول المعرفة وتحويلها وتطبيقها وحمايتها في المؤسسات، وبالتالي تنمية قدراتها الديناميكية.

ويضيف (Denford 2013, 176- 177) أن القدرات الديناميكية تقوم في تراثها الفكري على المنظور القائم على الموارد (RBV) والمنظور القائم على المعرفة The

knowledge-based view (KBV)، حيث أدت تطورات المنظور القائم على الموارد إلى ظهور المنظور القائم على المعرفة، وتشير **RBV** إلى أن حواجز وضع الموارد أو موارد الهبات يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية حيث تكون موارد المؤسسة ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للإكمال وغير قابلة للاستبدال، وتشير **KBV** إلى أن زيادة المعرفة يمكن أن تزيد الإنتاجية بشكل مستقل عن المدخلات الأخرى، وأن موارد المعرفة التنظيمية تنمو من خلال إعادة تجميع القدرات الحالية وتبادل المعرفة داخل وخارج المؤسسة، وتستند في ذلك إلى أن المورد هو "الأصل أو المدخلات للإنتاج (الملموسة أو غير الملموسة) التي تملكها المنظمة أو تتحكم فيها أو تستطيع الوصول إليها على أساس شبه دائم، وبعض الموارد تفوق غيرها من الموارد بسبب عيوب السوق مما أدى إلى مستويات مختلفة من الكفاءة، وأن مزيج الخصوصيات بين هذه الموارد هو مصدر عدم التجانس التنافسي، ولا يمكن أن تشمل الموارد رأس المال المادي فحسب، بل تشمل أيضًا الموارد غير الملموسة المضمنة في العواصم البشرية والتنظيمية مثل المعرفة.

وكذلك، يمكن القول

- إنه في **RBV**: توصف قدرات العمليات قدرة المؤسسة على إنشاء قيمة بطريقة فريدة من خلال استخدام الموارد، ويمكن التعرف على أنواع معينة من القدرات المميزة في جميع المنظمات، والتي تتوافق مع العمليات الأساسية لخلق قيمة اقتصادية، ويقترح بعض العلماء تصنيفًا من ثلاث فئات لتحديد إمكانيات العمليات التجارية؛ أي "القدرة الخارجية"، "القدرة الداخلية"، و"القدرة الممتدة"، وتشير القدرة الخارجية إلى قدرة المؤسسة على الشعور بالقدرة التنافسية للبيئة الخارجية، وإنشاء علاقات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة الخارجيين، والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق، لذلك تميل القدرة الخارجية إلى التركيز خارجيًا وتشدد على قدرة المنظمة على استيعاب التغيرات البيئية الخارجية والاستجابة لها (Wade & Hulland, 2004,109)؛ وتشير القدرة الداخلية إلى قدرة المؤسسة على تحسين عملياتها الداخلية، وغالبًا ما يتم تنشيطه بواسطة متطلبات السوق والمنافسة والفرص الخارجية. لذلك، تركز القدرة الداخلية على توفير بنية تحتية أفضل وعمليات أكثر فاعلية تساعد المؤسسات على تطوير مقترحات قيمة متباينة والحفاظ على مركزها التنافسي (Banker, Bardhan, Chang, & Lin,

(2006,317)؛ وتشير القدرات الممتدة الامتداد إلى قدرة المؤسسة على دمج القدرات الخارجية والداخلية، وباستخدام التحليلات الداخلية والخارجية، تتيح القدرة على الامتداد للمؤسسات الاستفادة من نقاط القوة القيمة، وتجنب نقاط الضعف المحتملة، واستكشاف فرص السوق، وتحديد التهديدات الخارجية، وهنا يمكن القول أن قدرات العملية المميزة لها مواقع مختلفة في المنظمة، فهي متغيرات حصرية متبادلة في تركيبة لشرح قدرات العملية، وتميل هذه التغييرات إلى إحداث تغييرات في قدرات المعالجة (Petter, Straub & Rai, 2007,626).

- ومن المنظور القائم على المعرفة: أشارت الأدبيات إلى أن إدارة المعرفة تؤدي دورًا مهمًا في تمكين إعادة تصميم العمليات التجارية، وتمثل أصول وقدرات المعرفة أهم مصادر المعرفة الإستراتيجية في أي مؤسسة نظرًا لأنه يمكن دمجها لإنشاء إمكانات أداء الأعمال وبالتالي تحسين الأداء، وعلى وجه التحديد، من خلال التعلم التنظيمي، يتم دمج أصول المعرفة ودمجها في العمليات التجارية، وبالتالي إنشاء أو تجديد الكفاءات الأساسية للمنظمة، وبالتالي، يعتمد تطوير قدرات العملية اعتمادًا كبيرًا على الآلية التي يتم بموجبها دمج أصول المعرفة في المنظمات، ويتضمن تكامل أصول المعرفة سلسلة من قدرات العمليات التي تحدث في السياق التنظيمي، فإن قدرات المعرفة يمكن أن تثري قدرات العملية بطريقة تدمج وتستخدم الأصول الملموسة وغير الملموسة بفعالية وكفاءة مما يزيد من القدرات الديناميكية عامة للمؤسسة (Wu & Hu, 2012,980).

ومن ثم، فإن امتلاك قدرات المعرفة يعني امتلاك مؤسسات المعرفة الأسس اللازمة لتجديد أو إعادة تأهيل قاعدة مصادرها أي بناء قدرات ديناميكية، وتعد موارد المعرفة حيوية بشكل خاص في المنظمات التي يعتمد نجاحها بشكل أساسي على الأفراد ومهاراتهم، فالأفراد الذين لديهم مستويات عالية من المعرفة هم أكثر قدرة على فهم واستيعاب المعرفة التي يتعرضون لها، ويوجهون بشكل أكثر فعالية العمليات المعقدة التي تصاحب التغييرات، وتميز أوجه التشابه والاختلاف بين الإجراءات السابقة والإجراءات الحالية، كما أن المؤسسات التي يتمتع موظفوها بمستويات عالية من المعرفة أكثر قدرة على تحديد قاعدة مواردهم وفهم الحاجة إلى إجراء التعديلات اللازمة للتعامل مع بيئة متغيرة، فمعرفة تهم تحدد قدرة المنظمة على حل المشكلات أو إنشاء معرفة جديدة، وبالتالي فإن تطوير القدرات الديناميكية أمر ممكن إذا

كانت المنظمات لديها مستويات عالية من قدرات إدارة المعرفة، إضافة لما سبق فإن ظروف البيئة يمكن أن تخفف من العلاقة بين المعرفة التنظيمية وعمليات التغيير التنظيمي، ففي ظل بيئة تحدث فيها تغييرات سريعة فإن المعرفة الحالية لن تكون مفيدة للغاية، ومن ثم فإن قدرات إدارة المعرفة القوية تحفز التغييرات الإضافية، وتزيد من القدرة الديناميكية (Hidalgo-Peñate, Padrón-Robaina & Nieves, 2019, 145- 146).

وبناء على ما سبق، يوجد تأثير لقدرات إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الديناميكية للجامعة.

(٢) العلاقة بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري

في هذا العالم المعاصر، اعتمدت المنظمات على موظفيها من أجل البقاء والمنافسة في البيئة التنافسية، وغالبًا ما يمكن القيام بالابتكارات البسيطة من قبل الموظفين المعنيين، في حين أن تحقيق ابتكارات أكثر تعقيدًا يتطلب عادةً جهدًا مشتركًا، أي العمل الجماعي على أساس مجموعة من المعرفة الدقيقة والكفاءة وأدوار العمل، وهذا يتطلب تنمية قدرات إدارة المعرفة بالمؤسسات (Alghamdi, 2018, 4-5)، وتعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً بالنسبة لنتائج المستوى الفردي في المنظمات، ويشكل تعزيز سلوك العمل الابتكاري للموظفين أحد أهم مزايا إدارة المعرفة من خلال توفير فرص للتعلم المتبادل وتيسير إنشاء المعرفة وإعادة استخدامها على المستويين الفردي والتنظيمي، وبالتالي، من المرجح أن تحفز المنظمات التي ترغب في رفع سلوكيات العمل الابتكاري لدى موظفيها على تعزيز استعدادهم لتبادل معارفهم (Radaelli, Lettieri, Mura & Spiller, 2014,402).

ويتفق البعض (Almatrooshi, Singh & Farouk, 2016; Brüggemann and Meub, 2017; Collins & Kehoe, 2017; Andreeva et al., 2017; Tsai, 2018)، أنه في بيئة أعمال شديدة التنافسية، يعد السعي المستمر للابتكار لشغل المناصب المميزة عاملاً هاماً لنجاح القطاعات المختلفة، وتعتمد فعالية الابتكار إلى حد كبير على مساهمة العاملين في مجال المعرفة الذين يمهدون الطريق لاحتضان الابتكار وتحويل الابتكار إلى مخرجات تجارية، ويعد تعزيز السلوك المبتكر للعاملين في مجال المعرفة، من الناحيتين النظرية والعملية، مهمة رئيسة لإدارة المعرفة.

ويضيف Kotwal (2011,318)Gupta and Jyoti أن الأدبيات الحالية ترى إدارة

المعرفة بأنها تكامل وتنسيق المعرفة الفردية والتنظيمية من خلال إدارة المعرفة التنظيمية الحالية وخلق معرفة جديدة، وإنها عملية تمكن المنظمات من تعلم وإنشاء وتطوير وتطبيق المعرفة الضرورية، وهو يشمل أي عمليات وممارسات تتعلق بإنشاء المعارف والمهارات والخبرات واكتسابها والتقاطها ومشاركتها واستخدامها، وأينما كان، لتعزيز التعلم والأداء في المؤسسات، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تمثل العملية المنهجية لاكتساب المعارف التنظيمية وتنظيمها وإيصالها بطريقة يمكن للآخرين الاستفادة منها بكفاءة أكبر للمساهمة الإيجابية في العملية التنظيمية أي الابتكار والميزة التنافسية، وفي النهاية تطوير سلوكيات العمل المبتكر.

وقد أصبحت إدارة المعرفة حجر الزاوية في استراتيجيات الأعمال الناشئة، وتعتمد مؤسسات ما بعد الصناعة على المعرفة، ويعتمد نجاحها وبقائها على الإبداع والابتكار والاكتشاف والابتكار، وإن رد الفعل الفعال لهذه المطالب لا يؤدي فقط إلى تغييرات في الأفراد وسلوكهم ولكن أيضًا إلى تغييرات مبتكرة في المنظمات لضمان وجودها، ويبدو أن معدل التغيير يتسارع بسرعة مع ازدياد المعرفة الجديدة وتوليد الأفكار ونشرها على المستوى العالمي، فلقد تغيرت طبيعة النمو الاقتصادي العالمي بسبب سرعة الابتكار، والذي أصبح ممكنا بفضل التكنولوجيا المتطورة بسرعة، ودورات حياة أقصر للمنتج ومعدل أعلى من تطوير المنتجات الجديدة، وزاد تعقيد الابتكار من خلال النمو في كمية المعرفة المتاحة للمؤسسات، ويعتمد الابتكار اعتمادًا كبيرًا على توفر المعرفة (Du Plessis, 2007,21)، ولذا تم تحديد إدارة المعرفة في كثير من الأحيان باعتبارها سابقة هامة للابتكار، لأن المؤسسة ذات القدرة على إدارة المعرفة ستستخدم الموارد بشكل أكثر كفاءة وستكون أكثر ابتكارًا وأداءً أفضل (Darroch, 2005,101).

كما يؤثر إدخال برنامج إدارة المعرفة في المؤسسة على توليد كفاءات إبداعية ومميزة من خلال تطوير المهارات في إدارة الاستثمار وتدفق المعرفة؛ اكتساب المعرفة الداخلية؛ نقل المعرفة المتراكمة وتطبيقها الداخلي؛ وزيادة في مجموعة متنوعة من الذاكرة التنظيمية (Gloet & Terziowski, 2004,404)، كما يدعم الأدب أن تلك المنظمات التي تحفز تبادل المعرفة عبر الحدود التنظيمية الداخلية والخارجية هي مؤدية ومبتكرة بشكل جيد (Ashley et al., 2011,390; Howell & Annansingh, 2013,32; Zhou & Li, 2012,1091)، ولقد أثبتت كلتا الطريقتين النظرية والتجريبية أن قدرة إدارة المعرفة التنظيمية

على الابتكار التنظيمي تعد إيجابية (Chen & Huang, 2009; Du Plessis, 2007). إضافة لما سبق، يعد الابتكار الريادي، بما في ذلك المنتجات الجديدة والابتكار في العمل بمثابة رصيد للمنافسة المستدامة، كما يصف الباحثون الابتكار بأنه تقدم في إنشاء المعرفة من خلال استكشاف المعرفة لمعالجة المشكلات الجديدة، فيهدف الابتكار التنظيمي إلى خلق معرفة جديدة لتلبية المتطلبات التنظيمية للتنمية، وتساهم مشاركة المعرفة وخلقها في ابتكار المنتجات والخدمات التنظيمية، وتم الاعتراف بتقدم إدارة المعرفة باعتباره إدارة أصول المعرفة، وتعد إدارة المعرفة بما في ذلك اكتساب المعرفة والمشاركة والتطبيق القوة الدافعة الأساسية للابتكار في العمل ودعمه باستمرار، وبالمثل، فإن آليات التنسيق في إدارة المعرفة تشجع أعضاء المنظمات على نقل معارفهم الفردية إلى المعرفة الجماعية، وتدعم تحويل المعرفة إلى قدرات تنظيمية مبتكرة، ومن ثم فإن قدرة إدارة المعارف الفعالة قد يكون لديها القدرة على تعزيز الفعالية التنظيمية المبتكرة، وبالتالي تنمية السلوك الابتكاري في العمل (Ding, Choi & Aoyama, 2019,311).

ويشكل عام، فإنه يتم تحديد الأداء المبتكر للمؤسسة بالسرعة التي تحدد بها تطوير الكفاءات القائمة على المعرفة، بالنظر إلى أن المعرفة هي أحد الأصول التنافسية الهامة، فإن قدرات وأدوات إدارة المعرفة تساعد في اكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها لمهام مثل حل المشكلات والتعلم الديناميكي والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار، وبدوره تحسين نتائج الإبداع والابتكار، ونتيجة لذلك، تستغل المؤسسات عمليات إدارة المعرفة (والتي تشمل اكتساب المعرفة وتحويل المعرفة وتطبيق المعرفة) لخلق ميزة تنافسية من خلال الإدارة النظامية لتدفقات المعرفة ذات الصلة، ومن ثم، فإن المؤسسات المبتكرة هي أكثر قدرة على إنشاء واستخدام المعرفة بسرعة وفعالية من تلك التي لا تفعل ذلك، حيث إن المؤسسات التي تستثمر أكثر في ممارسات إدارة المعرفة تحقق درجة أعلى من الأداء الابتكار في العمل (Ferraris Santoro & Dezi, 2017,541).

كما تم الاتفاق على نطاق واسع على وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين الابتكار والأداء، وتم دعم الدور الحاسم للابتكار في تعزيز الأداء المؤسسي على نطاق واسع، ولا يوجد نقص في الأدبيات التي تؤكد أهميتها، ففي حين أن الموارد مثل براءات الاختراع المبتكرة في حد ذاتها يمكن أن تحقق مزايا كبيرة للنجاح إلا أن هناك حاجة إلى ابتكار مثل هذه البراءات

باستمرار، وبالتالي، تعد إمكانات الابتكار المختلفة أمراً ضرورياً لتحقيق هذا الهدف وتحتاج دائماً إلى نشر وتعبئة ودمج مواردها وقدراتها ومواعمتها ديناميكياً للابتكار وإنشاء ميزتها التنافسية الخاصة، وتم تحديد الابتكار كتطبيق للمعرفة لإنتاج معرفة جديدة، وهذا يتطلب توافر كافة قدرات إدارة المعرفة داخل المؤسسات (Liao, Kickul, & Ma, 2009,265; Yam, Lo, Tang, & Lau, 2011,392).

ومن ناحية العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الابتكاري أو سلوك العمل الابتكاري للأفراد، فقد توصلت الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري، فيري (Rhodes et al., (2008 أن المعرفة هي مورد هام للمؤسسة الإستراتيجية في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء، ويضيف البعض (Bierly III & Daly, (2007; Choi et al.,(2008 أن إدارة المعرفة يمكن أن تؤدي دوراً رئيساً في الأداء التنظيمي الابتكاري العالي، ويرى (Goh (2002 بأنها عملية لتعزيز تطبيق المعرفة لتحقيق الابتكار أو تحسين أداء الأعمال في الوقت نفسه، ويضيف (Kuslina (Widjaja and (2018 أن الابتكار في المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على استخدام موارد المعرفة الخاصة بها، كما يرى (Huang et al. (2011 أن إدارة المعرفة أصبحت مركزاً للآليات لتسهيل أداء المنظمات من أجل الوصول إلى الحدود التنافسية الأوسع في الاقتصاد القائم على المعرفة، كما توصلت دراسة (Kotwal (2011)Gupta and Jyoti, إلى أن إدارة المعرفة هي عملية تمكن المؤسسات من تعلم وإنشاء وتطوير وتطبيق المعرفة الضرورية التي تجعل المنظمات أكثر ربحية وابتكاراً، وكشفت النتائج وجود علاقة كبيرة بين إدارة المعرفة والابتكار، وكذلك يؤثر نهج المعرفة وحماية المعرفة وعمليات استخدام المعرفة في إدارة المعرفة على الابتكار الفني وغير الفني، ويضيف (Alegre, Sengupta and Lapiedra (2011,455)، بينما توصلت دراسة (Tabatabaei (2015 إلى التأثير الإيجابي لإدارة المعرفة في تنمية الأداء الابتكاري بالمنظمات (الابتكار الإداري والابتكار في العملية)، كما أشارت نتائج دراسة (Abbasini Akhavan, (2015) Hosseini, إلى أن سلوكيات مشاركة المعرفة لدى الموظفين تعزز سلوكياتهم الابتكارية في العمل، كما أثبتت نتائج دراسة (Ramezani, Safari, Hashemiamin and Karimi (2017 آثار جوانب القيادة الموجهة نحو المعرفة على الأداء الابتكاري من خلال النظر في دور الوساطة

لممارسات إدارة المعرفة، وكذلك تبين نتائج دراسة Moradi , Mardani , (2018) Nikoosokhan and Doustar وجد أن إنشاء المعرفة ، وتكامل المعرفة، وتطبيق المعرفة يسهل الابتكار والأداء، ويكون لإنشاء المعرفة تأثيرات أكثر أهمية على سرعة الابتكار، وجودة الابتكار، وكمية الابتكار، في حين أن جودة الابتكار، وخلق المعرفة، ودمج المعرفة لها تأثيرات أكثر أهمية على الأداء، بينما تقدم نتائج دراسة Chen and Hung (2009) دليلاً على أن قدرة إدارة المعرفة تلعب دور الوسيط بين ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية والأداء الابتكاري، كما أثبتت دراسة Aoyama Choi and Ding, (2019) أن قدرة إدارة المعرفة كان لها تأثير في التوسط بين القيادة الحكيمة وسلوك العمل الابتكاري، بينما توصلت دراسة Liu and Deng (2015) إلى أن أقوى قدرات إدارة المعرفة في صناعات التكنولوجيا الفائقة في تايوان أكثر أهمية في تنمية الأداء والأهم من ذلك تطوير أداء المنتج الجديد القائم على الابتكار.

وبناء على ما سبق، يوجد تأثير لقدرات إدارة المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

(٣) العلاقة بين القدرات الديناميكية وسلوكيات العمل الابتكاري

يُعرّف الابتكار بأنه "نتيجة لمجموعة من الأنشطة يتم من خلالها دمج أنواع مختلفة من المعرفة لإنشاء حلول وتدخلات لحل المشكلات، مما يجعل المجتمع في نهاية المطاف مكاناً أفضل"، ويمثل الابتكار التنظيمي قدرة المنظمات على التصرف بشكل ابتكاري من خلال الجمع بين التوجه الاستراتيجي والسلوك الابتكاري والعملية، وطور الباحثون أدوات ومنهجيات لتقييم وقياس البنى ذات الصلة من القدرة الابتكارية، ثقافة الابتكار والواقع الابتكاري في المنظمة، ويمكن القول أن العوامل المساهمة في ثقافة الابتكار هي نفس محددات الابتكار التي تسهم في القدرات الديناميكية داخل المنظمات (O'Reill & Robbins, 2018, 3)، ولذا يقترح Rao and Weintraub (2013) أن الثقافة والقدرة الابتكارية للأفراد مبنية على القدرات المرتبطة ديناميكياً بالموارد والعمليات والقيم والسلوك والمناخ والنجاح.

وقد يرجع ذلك إلى ما اعتمدت عليه الأدبيات الأكاديمية حول القدرات الديناميكية، والتي اعتمدت على كل من "المنظور القائم الموارد (RBV)" للمؤسسات ومفهوم "الروتين" في نظرية التطور التنظيمي حيث إنها هي قدرة المؤسسة على استخدام الموارد في عملية دمج

الموارد وإعادة تكوينها واكتسابها وإطلاقها وتشير القدرات الديناميكية إلى قدرة المؤسسة على استيعاب وتطوير وإعادة بناء القدرات الداخلية والخارجية بصورة مبتكرة لتناسب البيئة المتغيرة بسرعة (Chen & Fong, 2015,432)، حيث تساهم القدرات الديناميكية في: سرعة المنظمة في الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للعميل، وزيادة القدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة لبيئة الأعمال، وتكامل المنظمات مع الشركاء، وزيادة القدرة على إنتاج منتجات وعمليات جديدة مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة باستمرار (Najmi, Kadir & Kadir, 2018,519).

ويضيف Alves, Barbieux, Reichert, Tello-Gamarra and Zawislak (2017,234) أن القدرات الديناميكية هي حقل بحث يسعى إلى فهم سبب تفوق مؤسسة ما على أخرى، ويعرف المؤلفون بشكل كلاسيكي القدرات الديناميكية بأنها "القدرة على دمج وبناء/ إعادة تكوين الموارد/ الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة وتشكيل بيئات العمل سريعة التغير"، وتمكن القدرات الديناميكية المؤسسة من تشغيل وتوسيع وتعديل وخلق قدرات عادية، وعلاوة على ذلك يمكنهم تغيير قاعدة موارد المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، ويبدو أن الابتكار بهذا المعنى ينشأ كنتيجة منطقية إيجابية من امتلاك قدرات ديناميكية؛ من وجهة النظر هذه، يجب اعتبار القدرات الديناميكية دافعة للابتكار، فالقدرات الديناميكية تمثل إمكانيات المؤسسة في حل المشكلات بشكل منهجي استناداً إلى ميلها إلى الشعور بالفرص واتخاذ قرارات موجهة نحو السوق في الوقت المناسب.

ويرى Giniunienea and Jurksiene (2015,986) أن الابتكار العام هي عملية يُنظر إليها على أنها تهدف إلى استحداث مختلف المستجدات في أنشطة مختلفة: من خلال صنع المنتجات، وإنشاء الخدمات وإنتاج علامات تجارية جديدة، وتثبيت أنظمة إدارة جديدة، وإنشاء قيمة اقتصادية أو عامة جديدة، وما إلى ذلك، ويمكن اعتبار الابتكارات بمثابة عملية للأنشطة المختلفة، أي الاستجابة للتغيرات الديناميكية وتحسين المنتجات والخدمات والكفاءات ونماذج الأعمال الحالية، وما إلى ذلك، ويمكن اعتبار الابتكارات على قدم المساواة نتيجة لذلك، أي الاستجابة للمنافسة العالية وتطوير منتجات وخدمات جديدة والتقنيات وإنشاء نماذج أعمال جديدة وأسواق وما إلى ذلك، أن نتيجة حتمية لامتلاك المؤسسات للقدرات الديناميكية العالية.

كما ذكر Tseng and Lee (2014,160) أن هناك ثلاثة مكونات أساسية للقدرة الديناميكية، وهي: امتلاك القدرة (أي امتلاك موارد مميزة)، ونشر القدرات (أي تخصيص موارد مميزة)، ورفع مستوى القدرات (أي التعلم الديناميكي وبناء قدرات جديدة)، والقدرات التكيفية والاستيعابية والمبتكرة باعتبارها ثلاثة عوامل رئيسة للقدرة الديناميكية، والقدرة على التكيف هي قدرة المؤسسة على تحديد فرص السوق المحتملة والاستفادة منها؛ والقدرة الاستيعابية هي قدرة المؤسسة على التعلم من الشركاء، ودمج المعلومات الخارجية وتحويلها إلى معرفة مضمنة في الشركة؛ وتشير القدرة الابتكارية إلى القدرة على تطوير منتجات أو أسواق جديدة من خلال موازنة التوجه الاستراتيجي المبتكر مع السلوكيات والعمليات المبتكرة بالنسبة للأفراد والمؤسسات.

ولذا يرى Wendra, Sule, Joeliaty and Azis (2019,125) أن القدرات الديناميكية تعد حاسمة للغاية في مجال الابتكار، وتشارك عمليات الابتكار في القدرات التشغيلية والموارد في سلسلة المدخلات والعمليات والمخرجات، وتعمل القدرات الديناميكية على تحديث وإدماج وإعادة تكوين القدرات والموارد التشغيلية الحالية، وستبقى القدرات التشغيلية كما هي ما لم تحفزها القدرات الديناميكية على التغيير، وبعبارة أخرى، يحدث تحريك الموارد والقدرات استجابةً للفرص والتغيرات، وبهذا المعنى، تدعم القدرات الديناميكية الجهد التنظيمي لتطوير منتجات وعمليات جديدة في الوقت المحدد، وبالتالي، فإن عدم القدرة التنظيمية على تغيير قاعدة مواردها من شأنه أن يقوض جهودها لإنشاء منتجات جديدة، ولذا تشير الأدلة التجريبية إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر إيجابياً على الابتكار.

إضافة لما سبق، فعند تحليل القدرات الديناميكية، يلاحظ أنه بالنسبة إلى القدرة على الاستشعار من المهم بالنسبة للبحث عن الفرص واستكشافها باستمرار عبر التقنيات والأسواق، ويتضمن الاستشعار الاستثمار في النشاط البحثي واستكشاف الإمكانيات التكنولوجية ورصدها، وأن النشاط البحثي سيزيد من المعرفة الخاصة وأن المعرفة السابقة ذات الصلة أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات لتقييم المعلومات الجديدة، ولقد تم تحديد أن المعلومات والموارد المتاحة خارجياً تؤثر على جميع أنشطة الابتكار وتطوير الإدارة، وكذلك فإن قدرة الاستشعار لا يمكن أن تساعد فقط في فهم التقنيات التي ينبغي استكشافها، بل توفر أيضاً الأساس اللازم لهم للتعرف على قطاعات السوق التي ينبغي استهدافها، مما يزيد

من السلوكيات الابتكارية للأفراد، وكذلك قدرة التكامل تعد واحدة من الفئات الثلاث للوظائف الإدارية، أي التكامل والتعلم الموجه وإعادة التوجيه/ التحول، والتي لها صلة بالإمكانيات الديناميكية، وتشمل التكامل بين الوحدات التنظيمية الداخلية والقدرة على دمج الموارد الخارجية مما يحول الموارد إلى مخرجات مبتكرة، وفتح طرقًا للتعلم والمشاركة الفنية والخبرة، ويمكن أن تساعد كل من قدرة التكامل الداخلية والخارجية على نقل معلومات السوق عبر الوحدات التنظيمية، وتستند إمكانية تكامل الموارد إلى إجراءات وآليات تسمح للمؤسسة بالتنبؤ بمتطلبات العملاء، والأهم من ذلك، أنه يتضمن أيضًا آليات تمكن الأعضاء من تفسير معلومات السوق الحالية وبناء رؤى للسوق المستقبلية، ويمكن ترجمة الرؤية إلى سلوك ابتكاري يتلاءم مع توقعات السوق المستقبلية، وكذلك تساهم القدرة التحويلية في تعزيز كل من الابتكار التكنولوجي والابتكار في السوق، ويمكن أن تصبح أيضًا آلية للحصول على موارد جديدة والحصول على فوائد الابتكار (Zhou, Jzhou, Feng and Jiang,2019,733).

وكذلك، ربطت العديد من الدراسات بين القدرات الديناميكية وسلوكيات العمل الابتكاري، فمن الواضح أن المقترحات المبكرة في هذا المجال تشير إلى أن القدرات الديناميكية كان لها تأثير مباشر على الأداء الفعال (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)، كما توصلت دراسة Chiu, Chang, Chi and Chen (2016) إلى أن التطوير المنهجي للقدرات الديناميكية يمكنه تحسين الأداء الابتكاري الجذري، بينما توصلت دراسة Wendra, Sule, Joeliaty and Azis (2019) إلى أن القدرات الديناميكية كان لها تأثير كبير على رأس المال الفكري والأداء الابتكاري، ويتوسط رأس المال الفكري جزئياً في تأثير القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري، لذلك من المتوقع أن تنمو المؤسسات وتنفذ وتحافظ على قدراتها الديناميكية من أجل تحسين رأس المال الفكري ونتائج الابتكار، كما توصلت دراسة Giniuniene and Jurksiene (2015) إلى التأثير الإيجابي للقدرات الديناميكية على الابتكار والأداء الابتكاري، كما كشفت النتائج التجريبية لدراسة Babelytė-Labanauskė and Nedzinskas (2017) أن هناك تأثيراً إيجابياً على القدرات الديناميكية على البحث والتطوير في مؤسسات البحث والأداء الابتكاري، وبشكل صريح، فإن أبعاد الاستشعار والإمساك وإعادة استيعاب القدرات الديناميكية لها تأثير إيجابي على نتائج البحث والتطوير والابتكار، كما أقر

المديرون في دراسة Sharabiani (2016) Barati and Ansari، محاولة رفع مستوى المعرفة والمهارات وتدريب الموظفين من خلال استخدام رأس المال الفكري والقدرة الديناميكية كمحفزين لجعل الابتكار والإنتاج التنافسي أفضل أداء لمواجهة البيئات المتغيرة والاستقرار في عالم تنافسي، كما توصلت دراسة Zhou, Jzhou, Feng and Jiang (2019) أن القدرات الديناميكية، والتي يمكن تحديدها من خلال ثلاثة أبعاد مميزة (القدرة على الاستشعار، وإمكانية التكامل، والقدرة على إعادة التنفيذ)، تسهل أنواعًا مختلفة من الابتكار والتي بدورها تعمل على تحسين الأداء.

وبناء على ما سبق، يوجد تأثير للقدرات الديناميكية في تعزيز سلوكيات العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

(٤) القدرات الديناميكية كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري:

تعد المعرفة هي أهم الأصول غير الملموسة، لذلك يسعى مديرو المؤسسات في العديد من الطرق لاستخدام هذا الأصل لإنشاء أعلى قيمة، ومع ذلك، فإن كيفية التحكم في المعرفة وتطبيقها وتطويرها بشكل فعال من أجل توليد المعرفة وإعادة استخدامها بشكل فعال يتم تحديدها بواسطة قدرات إدارة المعرفة في المؤسسات، فمن المهم استكشاف كيفية قيام المؤسسة بتطوير قدرتها على إدارة المعرفة بفعالية من أجل توفير ومشاركة الأصول غير الملموسة للفوز بالمنافسة في السوق، وكذلك لا يؤدي التطور السريع للتكنولوجيا والإنترنت إلى تسريع التغييرات في البيئات الخارجية فحسب، بل يضغط أيضًا على المؤسسات لإدراك أنها بحاجة إلى التطور جنبًا إلى جنب مع اتجاهات السوق والتغيرات البيئية، ونظرًا لحقيقة أن المنظورات الأساسية للموارد التقليدية تفتقر إلى آلية لتحويل الموارد إلى مزايا تنافسية، فقد لا تتمكن المؤسسة من تحديد التغيرات الديناميكية المتوسطة والطويلة الأجل في البيئة من أجل الاستجابة الفورية لتغيرات السوق، ولذلك، فإن الحل الوحيد لمؤسسة ما لتحسين الأداء الابتكاري عبر إدارة المعرفة هو من خلال تعزيز قدرتها الديناميكية (Tseng & Lee, 2014, 158- 159).

ويدعم ذلك أن المعرفة هي النموذج المركزي الذي يجمع بين القدرات الديناميكية وأداء البحث والتطوير والابتكار في المؤسسات البحثية (Easterby-Smith and Prieto, 2008,237; Zheng, Yan & McLean, 2010,764) وأن قدرات اكتساب المعرفة

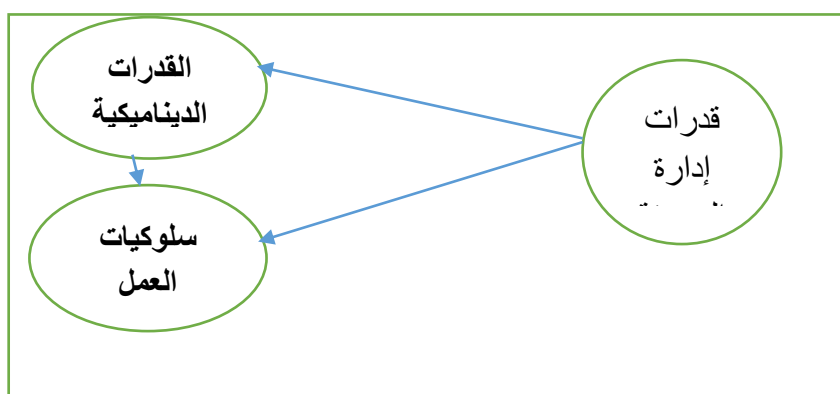
ونشرها تمكن وتدعم وظائف الابتكار الهائلة للمؤسسة، ولكن يجب تحقيق ذلك من أجل تحقيق نتائج أفضل عن طريق إدارة القدرات الديناميكية للمنظمة (Jantunen, 2005,338). كما أن القدرات الديناميكية مصنوعة من إدارة المعرفة وقدراتها، بما يسهل قدرتها على التكيف مع التغيير من خلال الابتكار على المستوى الفردي والمؤسسي (Hill & Rothermel, 2003,259)، وإلى جانب ذلك، تتعامل القدرات الديناميكية مع آليات التغيير، والتي تعد ضرورية للأداء الابتكاري، بالإضافة إلى ذلك، تم تحليل القدرات الديناميكية إلى حد محاولة الكشف عن أسسها الجزئية- تصنيفها إلى مكونات - في السعي لتحقيق الأداء المستدام للمنظمة (Teece, 2007,1322)، لتكون القدرات الديناميكية هي تلك العمليات التي تعيد تكوين قاعدة موارد المؤسسة لدعم الابتكار بغية تحقيق ميزة تنافسية، ويتم تطوير هذه القدرات وصنعها عبر إجراءات تنظيمية تدعم تراكم الخبرة وتعبير المعرفة وترميز المعرفة (McElroy, 2008).

كما تناولت بعد الدراسات القدرات الديناميكية كمتغير وسيط أثبتت ايجابيته في تعزيز العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، فتناولت دراسة (Al-Hyari (2017) الدور الوسيط للقدرات الديناميكية لتعزيز أثر ممارسات إدارة المعرفة على استراتيجيات العمليات، كما أشارت نتائج دراسة (Tseng and Lee (2014) إلى أن القدرة الديناميكية هي آلية تنظيمية وسيطة مهمة يتم من خلالها تحويل فوائد إمكانيات الإدارة المتكاملة إلى تأثيرات أداء على مستوى المؤسسة، وهذا يعني أن قدرات إدارة المعرفة تعزز القدرة الديناميكية للمؤسسات، في حين أن القدرة الديناميكية بدورها تزيد من الأداء التنظيمي وتوفر مزايا تنافسية، كما توصلت دراسة (Sarkar, Coelho and Maroco (2016) إلى أن القدرات الديناميكية تتوسط في العلاقات بين بعض التوجهات الإستراتيجية وأداء المؤسسة، فعندما يتم دمج القدرات الديناميكية مع التوجهات الإستراتيجية المناسبة فإنها تعزز أداء المؤسسة، كما توصلت دراسة (Najmi, Kadir and Kadir (2018) إلى قيام القدرات الديناميكية كمتغير الوساطة في العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المستشفيات، فإدارة المعرفة العليا ستؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، وإذا كانت القدرة الديناميكية الوسيطة أعلى أيضًا، وكذلك تعمل القدرات الديناميكية كوسيط في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وأداء المؤسسة، أي أن القيادة الإستراتيجية الأعلى ستؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة إذا كانت القدرة الديناميكية

الوسيلة أعلى أيضًا، كما كشفت دراسة (Falasca, Zhang, Conchar and Li (2017) الدور الوسيط للقدرة التسويقية الديناميكية في العلاقة بين إدارة معرفة العملاء وأداء ابتكار المنتجات، وأظهرت نتائج دراسة (Han and Li (2015) أن رأس المال الفكري يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المبتكر، وأن القدرة الديناميكية القائمة على المعرفة هي وسيط وليس وسيطاً يتوسط جزئياً في العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المبتكر.

وبناء على ما سبق، يتضح من تحليل الدراسات السابقة أن قدرات إدارة المعرفة قد يمكنها تعزيز القدرات الديناميكية للمؤسسة، والتي قد تعزز بدورها سلوكيات العمل الابتكاري، كما أن القدرات الديناميكية للمؤسسة قد عملت كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومن ثم فإن القدرات الديناميكية للجامعة تتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس

وبناء على ما سبق، اعتمد البحث الحالي على النموذج المقترح التالي (شكل ١)، معتمداً على العلاقات السببية في جزئياته التصميمية تبعاً للحدثة التي أبرزتها البحوث السابقة.



شكل (١) نموذج البحث المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث

خامساً: الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من الإطار النظري للبحث، جاءت الدراسة الميدانية لتجيب عن السؤالين البحثيين الثالث "ما واقع ممارسات (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات

العمل الابتكاري) بجامعة جنوب الوادي من وجهة قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات- وكلاء الكليات -رؤساء الاقسام)، وأعضاء كل من وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية؟" والرابع" ما النموذج الذي يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري) بالجامعات في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للنموذج المقترح؟"، ويمكن تناول الدراسة الميدانية من حيث أهدافها وإجراءاتها ونتائجها على النحو التالي:

(١) أهداف الدراسة الميدانية:

تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن واقع ممارسات (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات- وكلاء الكليات -رؤساء الاقسام)، وأعضاء كل من وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية.
- معرفة النموذج الذي يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري) بجامعة جنوب الوادي في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للنموذج المقترح.

(٢) إجراءات الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بما يلي:

- حصر مجتمع الدراسة المتمثل في قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات- وكلاء الكليات -رؤساء الاقسام)، وأعضاء كل من وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية.
- تحديد عينة الدراسة.
- إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وتوفيرها.
- عرض الأداة على المحكمين للحصول على صدق المحكمين.
- جمع استبانات أفراد عينة الدراسة واستبعاد الاستبانات غير المكتملة.
- تفرغ الاستجابات وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بغية المعالجة الإحصائية.
- تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS,

(23).

ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل وفقاً لما يلي:

(أ) مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات - وكلاء الكليات - رؤساء الاقسام)، وأعضاء كل من وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية. ويوضح جدول (٢) إحصائية قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات - وكلاء الكليات - رؤساء الاقسام)، وأعضاء كل من وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية.

جدول (٢)

إحصائية بعدد قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات - وكلاء الكليات - رؤساء الاقسام)، وأعضاء كل من وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية.

المجموع	وحدة الخدمات التكنولوجية	وحدة التخطيط الاستراتيجي	وحدة إدارة الجودة	رؤساء الاقسام	وكلاء	العميد	الأعضاء الكلية
٢٩	٤	-	١٦	٦	٢	١	العلوم
٣٣	٤	-	١٧	٨	٣	١	الزراعة
٢٣	٣	-	١٣	٣	٣	١	الهندسة
٣٥	٤	٦	١١	١١	٢	١	الآداب
٢٣	٤	-	١١	٤	٣	١	التجارة
٢٩	٣	٦	١١	٥	٣	١	تربية فنا
٣٩	٣	-	١٣	١٩	٣	١	طب بيطري
٣٥	٣	-	٢٣	٥	٣	١	تربية نوعية
٢٢	٤	-	١١	٣	٣	١	الآثار
١٥	٣	-	٥	٤	٢	١	الحقوق
٣٠	٤	٦	١١	٥	٣	١	التربية الرياضية
٦٢	٥	٦	١٦	٣٢	٢	١	الطب
٢٨	٥	-	١١	٨	٣	١	التمريض
٢٥	٦	-	١١	٤	٣	١	كلية التربية بالغردقة
٧	-	-	-	٥	١	١	طب الفم والاسنان
٢٤	٣	-	١٤	٤	٢	١	الاعلام
٢٥	٣	٦	٤	١٠	١	١	الصيدلة
١٤	٣	-	٤	٥	١	١	العلاج الطبيعي
٥	-	-	-	٣	١	١	الحاسبات والمعلومات
٦	٣	-	-	-	٢	١	الحاسبات والمعلومات والذكاء الاصطناعي بالغردقة
٥٠٩	٦٧	٣٠	٢٠٢	١٤٤	٤٦	٢٠	الإجمالي

ولقد اختيرت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من (٢١٩) فرداً، اختيروا بالطريقة العشوائية بنسبة 43.02%، وهي نسبة ملائمة لطبيعة الدراسة عند مستوى ثقة ٠,٩٥ وفقاً لمعادلة ريتشارد.

(ب) أداة الدراسة:

تم الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، حيث يتم استخدامه من قبل في البحوث التربوية على نطاق واسع من أجل الحصول على حقائق عن الظروف القائمة بالفعل من المعاشين أو المشاركين أو المهتمين بمشكلة الدراسة، وقام الباحثان بإعداد أداة الدراسة (استبيان) لتقيس واقع وأوضاع ممارسات (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة وأعضاء كل من وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية، والتوصل إلى النموذج الذي يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري) بالجامعات من خلال الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة والمقاييس المتعلقة بقدرات إدارة المعرفة- والقدرات الديناميكية- وسلوكيات العمل الابتكاري، إذ وضعت أداة الدراسة بصورتها الأولية من خلال وضع قائمة بأهم الممارسات وتكونت من (٢٤٣) فقرة (ممارسة قيادية) موزعة إلى ثلاثة مقاييس (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري).

(ج) تقنين أداة الدراسة (الثبات والصدق)

(ج-١) الصدق:

وتم قياس صدق أداة الدراسة بواسطة:

* صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي التأكد من مدي الارتباط بين أبعاد كل محور من محاور الاستبانة والمجموع الكلي للمحور، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة بعد من الأبعاد الفرعية والمحور الرئيس التابع له، حيث تقيس الاستبانة ثلاثة مجالات مختلفة (القدرات الديناميكية- قدرات إدارة المعرفة- سلوكيات العمل الابتكاري)، وذلك يتضح علي النحو التالي:

أولاً: القدرات الديناميكية: الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد القدرات الديناميكية والمجموع

الكلية للقدرات الديناميكية: وجدول (٣) يوضح ذلك

جدول (٣)

الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد القدرات الديناميكية والمجموع الكلية للقدرات الديناميكية

م	أبعاد القدرات الديناميكية للجامعة	القدرات الديناميكية للجامعة
١	قدرة استشعار الفرص المتاحة	**٠.٨٧٤
٢	قدرة التعلم	**٠.٩١٨
٣	قدرة اقتناص الفرص المتاحة	**٠.٨٩٤
٤	قدرات التكامل	**٠.٨٩٨
٥	قدرات التنسيق	**٠.٩١٧
٦	قدرات إعادة التشكيل	**٠.٨٢٦

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)

ثانياً: قدرات إدارة المعرفة:

(١) الاتساق الداخلي لكل قدرة من قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة والمجموع الكلية لقدرات

البنية التحتية لإدارة المعرفة. وجدول (٤) يوضح ذلك

جدول (٤)

الاتساق الداخلي لكل قدرة من قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة والمجموع الكلية لقدرات

البنية التحتية لإدارة المعرفة

م	الأبعاد	قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة
١	قدرة البنية التحتية الهيكلية	**٠.٨٩٧
٢	قدرة البنية التحتية التكنولوجية	**٠.٩٥١
٣	قدرة البنية التحتية الثقافية	**٠.٩٣٥

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)

(٢) الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد مجالات القدرة علي المعرفة والمجموع الكلية لمجالات

القدرة على المعرفة. وجدول (٥) يوضح ذلك

جدول (٥)

الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد مجالات القدرة علي المعرفة والمجموع الكلية لمجالات القدرة على المعرفة.

م	أبعاد مجالات القدرة على المعرفة	مجالات القدرة على المعرفة
١	الخبرة	**٠.٧٨٥
٢	الدروس المستفادة	**٠.٩٢٩
٣	وثائق المعرفة	**٠.٩١٢
٤	البيانات	**٠.٩٢
٥	السياسات والإجراءات	**٠.٨٥٥

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)

(٣) الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد قدرات عمليات إدارة المعرفة والمجموع الكلي لقدرات عمليات إدارة المعرفة. وجدول (٦) يوضح ذلك

جدول (٦)

الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد قدرات عمليات إدارة المعرفة والمجموع الكلي لقدرات عمليات إدارة المعرفة

م	الأبعاد	قدرات عمليات إدارة المعرفة
١	تشخيص المعرفة	**٠.٦٣٢
٢	اكتساب المعرفة	**٠.٧٧٥
٣	توليد المعرفة	**٠.٧٣٦
٤	تحويل المعرفة	**٠.٧٢٢
٥	تخزين المعرفة	**٠.٨٢٢
٦	مشاركة ونشر المعرفة	**٠.٨٣٩
٧	تطبيق المعرفة	**٠.٧٩٩

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)

(٤) الاتساق الداخلي لكل محور من محاور قدرات إدارة المعرفة والمجموع الكلي لقدرات إدارة المعرفة. وجدول (٧) يوضح ذلك

جدول (٧)

الاتساق الداخلي لكل محور من محاور قدرات إدارة المعرفة والمجموع الكلي لقدرات إدارة المعرفة

م	المحاور	قدرات إدارة المعرفة
١	قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة	**٠.٨٦٢
٢	مجالات القدرة على المعرفة	**٠.٩١٥
٣	قدرات عمليات إدارة المعرفة	**٠.٩٢٣

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)

ثالثاً: سلوكيات العمل الابتكاري: الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد سلوكيات العمل الابتكاري والمجموع الكلي لسلوكيات العمل الابتكاري. وجدول (٨) يوضح ذلك

جدول (٨)

الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد سلوكيات العمل الابتكاري والمجموع الكلي لسلوكيات العمل الابتكاري

سلوكيات العمل الابتكاري	أبعاد سلوكيات العمل الابتكاري
**٠.٨٢٥	تحديد المشكلة
**٠.٨٩١	توليد الفكرة
**٠.٩١٨	ترويج الفكرة:
**٠.٨٨٨	تطبيق الفكرة

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)

(ج - ٢) الثبات

وتم قياس ثبات أداة الدراسة بواسطة :

□ التجزئة النصفية :

تم حساب ثبات المقياس بين درجات العبارات الفردية والعبارات الزوجية عن طريق معادلة سيبرمان برون، وذلك على مجموعة من قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات - وكلاء الكليات - رؤساء الأقسام)، وأعضاء كل من وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية (ن=١٠٠) والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات عن طريق التجزئة النصفية التي توصل إليها الباحثان. كما هي موضحة في جدول (٩).

جدول (٩)
قيم معاملات الارتباط بين درجات العبارات الفردية والعبارات الزوجية
باستخدام معادلة "سبيرمان بروان"

م	الأبعاد	معامل الارتباط (الثبات) قبل التصحيح	معامل الارتباط (الثبات) بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان - بروان
١	قدرة استشعار الفرص المتاحة	٠.٨٧٤	**٠.٩٣٣
٢	قدرة التعلم	٠.٩١٨	**٠.٩٥٧
٣	قدرة اقتناص الفرص المتاحة	٠.٨٩٤	**٠.٩٤٤
٤	قدرات التكامل	٠.٨٩٨	**٠.٩٤٦
٥	قدرات التنسيق	٠.٩١٧	**٠.٩٥٧
٦	قدرات إعادة التشكيل	٠.٨٢٦	**٠.٩٠٥
٧	قدرة البنية التحتية الهيكلية	٠.٧٧٤	**٠.٨٧٣
٨	قدرة البنية التحتية التكنولوجية	٠.٧٤٨	**٠.٨٥٦
٩	قدرة البنية التحتية الثقافية	٠.٧٠٦	**٠.٨٢٨
١٠	الخبرة	٠.٧٥٢	**٠.٨٥٨
١١	الدروس المستفادة	٠.٥٦١	**٠.٧١٩
١٢	وثائق المعرفة	٠.٨٢١	**٠.٩٠٢
١٣	البيانات	٠.٦٩٦	**٠.٨٢١
١٤	السياسات والإجراءات	٠.٦٣٨	**٠.٧٧٩
١٥	تشخيص المعرفة	٠.٦٨٤	**٠.٨١٢
١٦	اكتساب المعرفة	٠.٦٨٣	**٠.٨١٢
١٧	توليد المعرفة	٠.٧٦٤	**٠.٨٦٦
١٨	تحويل المعرفة	٠.٧١٢	**٠.٨٣٢
١٩	تخزين المعرفة	٠.٧١١	**٠.٨٣١
٢٠	مشاركة ونشر المعرفة	٠.٦١٥	**٠.٧٦٢
٢١	تطبيق المعرفة	٠.٥٤٩	**٠.٧٠٩
٢٢	تحديد المشكلة	٠.٧٠٥	**٠.٨٢٧
٢٣	توليد الفكرة	٠.٧٩٧	**٠.٨٨٧
٢٤	ترويج الفكرة	٠.٧٥٧	**٠.٨٦٢
٢٥	تطبيق الفكرة	٠.٨١٣	**٠.٨٩٧

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)

(د) الصورة النهائية للاستبيان:

تكون الاستبيان في صورته النهائية من (١٦٠) عبارة موزعة على ثلاثة مقاييس، وتصحح الاستجابات وفقاً لتدرج ليكرت خماسي الاستجابات (عالية جداً، عالية، متوسطة،

منخفضة، منخفضة جداً) وتمثل (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، ويعكس ذلك بالنسبة للعبارات السلبية، وتمثل أبعاده وعبارات على النحو التالي:

جدول (١٠)

بيان بمحاور (مقاييس) وعدد عبارات الاستبيان

عدد العبارات	البعد	م
٤٢	القدرات الديناميكية للجامعة	١
٨٨	قدرات إدارة المعرفة	٢
٣٠	السلوك الابتكاري	٣
١٦٠	الاجمالي	٤

(٣) المعالجة الإحصائية للنتائج

استخدم الباحثان للإجابة والتصحيح تدرج ليكرت الخماسي في الاستبيان، ويوضح الجدول التالي درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الدراسة.

جدول (١١)

درجة القطع ومستويات التقدير لاستجابات العينة

التقدير العام (درجة الممارسة)	التقدير في أداة الدراسة	النسبة المئوية	فئات الدرجات
درجة عالية جداً	يتحقق بدرجة عالية جداً	من ٨٤ إلى ١٠٠ %	من ٤.٢ إلى ٥
درجة عالية	يتحقق بدرجة عالية	من ٦٨ إلى أقل من ٨٤ %	من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢
درجة متوسطة	يتحقق بدرجة متوسطة	من ٥٢ إلى أقل من ٦٨ %	من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤
درجة منخفضة	يتحقق بدرجة منخفضة	من ٣٦ إلى أقل من ٥٢ %	من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦
درجة منخفضة جداً	يتحقق بدرجة منخفضة جداً	من ٣٠ إلى أقل من ٣٦ %	من ١ إلى أقل من ١.٨

وتتم معالجة بيانات الدراسة الميدانية وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science، والذي يعبر عنه اختصاراً SPSS حيث استخدم الباحثان لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية .

(٤) نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه: "ما واقع ممارسات (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات- وكلاء الكليات -رؤساء الاقسام)، وأعضاء كل من وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية ؟

أ) نتائج الدراسة الخاصة بواقع ممارسات القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة:

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة (ممارسة) من الفقرات الواردة في أداة الدراسة، التي تقيس واقع ممارسات القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وبالبالغ عددها (٤٢) فقرة وفق واقع ممارستها، وتقيس هذه العبارات ست قدرات (قدرة استشعار الفرص المتاحة، قدرة التعلم، قدرة اقتناص الفرص المتاحة، قدرات التكامل، قدرات التنسيق، قدرات إعادة التشكيل) كما يوضح جدول (١٢) على النحو التالي:

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة، لممارسات القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
١	تحدد الجامعة باستمرار التطورات والفرص الجديدة داخلها.	٢١٩	٢.٣٤	١.٢٧	منخفضة	٥
٢	تمتلك الجامعة آليات وإجراءات فعالة للحصول على معلومات موثوقة لوضع إستراتيجيتها.	٢١٩	٢.٣٢	١.٣٢	منخفضة	٧
٣	تمتلك الجامعة آليات وإجراءات فعالة لتحديد حاجات المستفيدين من خدماتها.	٢١٩	٢.٣١	١.١٨	منخفضة	٨
٤	تضع الجامعة باستمرار خطط تساعد في التجديد المستمر لخدماتها.	٢١٩	٢.٣٢	١.٢٥	منخفضة	٦
٥	تضع الجامعة باستمرار خطط لتقديم خدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين بشكل أفضل.	٢١٩	٢.٢٧	١.٣٣	منخفضة	٩
٦	تحدد الجامعة وتقيم وتطور الفرص التكنولوجية فيما يتعلق باحتياجات العملاء.	٢١٩	٢.٩٤	١.٣٤	متوسطة	٤
٧	تساهم وحدات ومراكز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة بفعالية في تطوير القدرة الاستشعارية للجامعة.	٢١٩	٣.٤٥	١.٢٥	مرتفعة	١
٨	تشجع الجامعة مساهمة أعضاء هيئة التدريس في تطوير القدرة الاستشعارية للجامعة.	٢١٩	٣.٢٤	١.٣٦	متوسطة	٣
٩	تمتلك الجامعة وحدات/ مراكز/ أخرى لتنمية ريادة الأعمال بالجامعة.	٢١٩	٣.٢٥	١.٣٢	متوسطة	٢
1	قدرة استشعار الفرص المتاحة	٢١٩	٢.٧٢	٠.٨٩	متوسطة	1

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تمتلك الجامعة مراكز فعالة لإدارة المعرفة.	٢١٩	٢.٤١	١.٣١	منخفضة	٣
٢	تمتلك الجامعة آليات وإجراءات فعالة لاستيعاب المعارف الجديدة.	٢١٩	٢.٣٦	١.٣٣	منخفضة	٤
٣	تمتلك الجامعة قدرات فعالة لتطوير معرفتها الحالية بهدف تحسين خدماتها ومنتجاتها الحالية.	٢١٩	٢.٣٢	١.٢١	منخفضة	٧
٤	تجدد الجامعة قدراتها التشغيلية الحالية بمعارف جديدة بصورة مستمرة.	٢١٩	٢.٣٤	١.٢٣	منخفضة	٦
٥	تتبنى الجامعة نهج التعلم من أخطائها لمنع تكرارها في المستقبل.	٢١٩	٢.٣٤	١.٣٥	منخفضة	٥
٦	توفر الجامعة البيئة المناسبة للبحث والتطوير والابتكار.	٢١٩	٣.٥٤	١.٢٢	مرتفعة	٢
٧	تمتلك الجامعة آليات وإجراءات فعالة للحصول على معارف جديدة	٢١٩	٣.٦٧	١.١٠	مرتفعة	١
	قدرة التعلم	٢١٩	٢.٧١	٠.٩٣	متوسطة	٢
١	تمتلك الجامعة هيكل للحكومة من أجل متابعة الفرص التي تم استشعارها حديثاً.	٢١٩	٢.٣٧	١.٣٢	منخفضة	٤
٢	تمتلك الجامعة خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص وتحويلها إلى خدمات ومنتجات جديدة.	٢١٩	٢.٤٠	١.٣٤	منخفضة	٣
٣	توفر الجامعة بيئة مادية ومعنوية مناسبة لاقتناص وتنفيذ الفرص المتاحة.	٢١٩	٢.٣٦	١.٢٦	منخفضة	٥
٤	تمتلك الجامعة خطة إستراتيجية تساعد في اكتشاف الفرص وتقييمها وتنفيذها.	٢١٩	٢.٢٦	١.١٩	منخفضة	٧
٥	تستثمر الجامعة إمكاناتها بشكل فعال لتقديم خدمات مناسبة لعملائها.	٢١٩	٢.٣١	١.٣١	منخفضة	٦
٦	تتبنى الجامعة أفضل الأساليب والممارسات الإدارية في إدارة عملياتها التشغيلية.	٢١٩	٣.٣٧	١.١٣	متوسطة	٢
٧	تستجيب الجامعة بدقة لكل الأخطاء التنظيمية والخدمية التي يشير إليها العاملون والمستفيدون.	٢١٩	٣.٥٠	١.٢٧	مرتفعة	١
	قدرة اقتناص الفرص المتاحة	٢١٩	٢.٦٥	٠.٩٤	متوسطة	٤
١	تساهم الجامعة بشكل فعال في تشكيل فرق العمل وتحديد مدخلاتها ومخرجاتها.	٢١٩	٢.٤٦	١.٣٧	منخفضة	٢
٢	تحدد الجامعة الاستراتيجية	٢١٩	٢.٣٦	١.٣١	منخفضة	٦

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
	المناسبة للتعامل مع التحديات التي تواجهها.					
٣	تستخدم الجامعة فرق العمل ذات المهام المتخصصة لإنجاز أعمالها.	٢١٩	٢.٣٧	١.٢٣	منخفضة	٤
٤	تمتلك الجامعة إدارة فعالة قادرة على ربط أنشطتها وعملياتها المختلفة بنجاح.	٢١٩	٢.٤١	١.٣٣	منخفضة	٣
٥	تتكامل وحدات الجامعة لتحقيق أهدافها وفق أطر مؤسسية.	٢١٩	٢.٣٧	١.٣٩	منخفضة	٥
٦	تعمل الجامعة باستمرار على إعادة توزيع مواردها لتطوير برامجها المختلفة.	٢١٩	٣.٣٠	١.٢١	متوسطة	١
	قدرات التكامل	٢١٩	٢.٥٤	١.٠٥	منخفضة	٥
١	تنسق الجامعة بين كافة عملياتها بما يحقق وظائف الجامعة بنجاح.	٢١٩	٢.٤٥	١.٣٧	منخفضة	٣
٢	تحرص الجامعة على التوافق والتكامل في خبرات ومؤهلات فرق العمل لديها.	٢١٩	٢.٣٧	١.٣١	منخفضة	٤
٣	تهيكل الجامعة وحداتها وعملياتها بما يضمن تفادي الأزدواجية.	٢١٩	٢.٣٢	١.١٨	منخفضة	٦
٤	تمتلك الجامعة آليات مفعلة لمقارنة نتائج أعمالها مع أعمال المنافسين.	٢١٩	٢.٣٦	١.٢٦	منخفضة	٥
٥	تمتلك الجامعة نظام فعال لتخصيص الموارد الضرورية لفرق العمل وفقاً لاحتياجاتها.	٢١٩	٢.٣١	١.٣١	منخفضة	٧
٦	توفر الجامعة قنوات الاتصال والتنسيق الفعال بين كافة فرق العمل والوحدات.	٢١٩	٣.٥٣	١.٢٤	مرتفعة	١
٧	تنسق الجامعة مع الجامعات المناظرة محلياً ودولياً لتحقيق الميزة التنافسية.	٢١٩	٣.٤٠	١.٢٩	مرتفعة	٢
	قدرات التنسيق	٢١٩	٢.٦٨	٠.٩٥	متوسطة	٣
١	تمتلك الجامعة القدرة على دمج المعرفة المكتسبة مع المعرفة الحالية بنجاح.	٢١٩	٢.٤٠	١.٢٩	منخفضة	٣
٢	تمتلك الجامعة إجراءات واضحة لإعادة توزيع الموارد البشرية والمادية وفقاً للتغيرات المعاصرة.	٢١٩	٢.٤١	١.٣٦	منخفضة	٢
٣	تمتلك الجامعة إدارة عليا قادرة على إنجاز عملياتها في توفير خدمات متميزة للفئات المستهدفة.	٢١٩	٢.٢٦	١.١٩	منخفضة	٦
٤	تستفيد الجامعة من مختلف الاتفاقيات والتحالفات المبرمة في تجديد خدماتها.	٢١٩	٢.٣٢	١.١٩	منخفضة	٥
٥	تمتلك الجامعة خطاً لإنشاء وتطوير وحدات مراكز ريادة	٢١٩	٢.٣٨	١.٣٧	منخفضة	٤

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
	الأعمال بها.					
٦	تمتلك الجامعة خطة إستراتيجية لتنمية وتطوير مهارات العاملين بها.	٢١٩	٣.١٢	١.١٩	متوسطة	١
	قدرات إعادة التشكيل	٢١٩	٢.٤٨	١.٠٢	منخفضة	٦
	القدرات الديناميكية للجامعة	٢١٩	٢.٦٤	٠.٩٢	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق (جدول ١٢) أن القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي جاءت بدرجة متوسطة (٢.٦٤)، مما يدل على أن الجامعة ما زالت في حاجة إلى تنمية وتطوير قدراتها الديناميكية، حيث وقعت في الحد الأدنى للمتوسط، ويمكن تناول كل محور من هذه المحاور على النحو التالي:

- جاء بعد "قدرة استشعار الفرص المتاحة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٧٣) وانحراف معياري (٠.٨٩)، وبمستوي متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارة (٧) بدرجة مرتفعة، بينما جاءت العبارات (٦، ٨، ٩) بدرجة متوسطة، وجاءت العبارات (١، ٣، ٣، ٤، ٥) بدرجة منخفضة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "تساهم وحدات ومراكز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة بفعالية في تطوير القدرة الاستشعارية للجامعة" بمتوسط حسابي (٣.٤٥). وانحراف معياري (١.٢٥)، بينما جاءت العبارة (٥) ونصها "تضع الجامعة باستمرار خطط لتقديم خدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين بشكل أفضل" في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (٢.٢٧)، وانحراف معياري (١.٣٣)، وذلك لوجود مركز للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة ووحدات تابعة له في بعض الكليات تقوم بوضع خطة استراتيجية للجامعة وهذه الكليات يتم من خلالها المسح الضوئي للبيئة الداخلية للجامعة ب(نقاط القوة والضعف) شكل مستمر، واكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتفسيرها ومتابعتها، إلا أنه لا يتم بصورة كافية لتحديد التطورات والفرص الجديدة للجامعة، وتوقع التهديدات التنافسية، من خلال إجراء أبحاث منهجية في السوق، واتجاهات السوق وأفضل الممارسات وأنشطة المنافسين، وتحديد احتياجات العملاء، وفهم الأحداث والتطورات، لاقتناص فرص سوق التعليم العالي الجديدة، ولا يتم بصورة كافية استخدام التقنيات الجديدة حتى

يتمكن قادتها من تحديد الفرص الجديدة، والانخراط في أنشطة بحثية في المرحلة المبكرة لاستكشاف هذه الفرص مع نماذج التوجهات الجديدة.

- جاء بعد قدرة التعلم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٧١) وانحراف معياري (٠.٩٣)، وبمستوى متوسط، وجاءت العبارتان (٦، ٧) بدرجة مرتفعة، وجاءت العبارات (١-٥) بدرجة منخفضة، وجاءت العبارة (٧) " تمتلك الجامعة آليات وإجراءات فعالة للحصول على معارف جديدة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٧) وانحراف معياري (١.١٠)، بينما جاءت العبارة (٣) " تمتلك الجامعة قدرات فعالة لتطوير معرفتها الحالية بهدف تحسين خدماتها ومنتجاتها الحالية " بمتوسط منخفض، وبمتوسط حسابي (٢.٣٢)، وانحراف معياري (١.٢١)، وقد يرجع ذلك إلى اتصال الجامعة ببنك المعرفة الذي يتضمن محركات بحث متعددة عربية وأجنبية، وعقد الاتفاقيات مع جامعات أجنبية، والبعثات، إلا أن الجامعة لا تستغل معارفها المكتسبة في تحسين خدماتها الحالية تلبي متطلبات السوق وتكون قادرة على المنافسة، لحاجة الجامعة إلى التعلم المستمر من خبراتها وخبرات المنافسين، والمشاركة في تعلم إيجاد حلول جديدة، واستخدام معلومات السوق لإنشاء معرفة جديدة، وتجديد القدرات التشغيلية الحالية بمعرفة جديدة، وتوظيف المهارات الفردية والجماعية والمؤسسية، وتعدد الإجراءات الروتينية. كما أن الجامعة لا تفعل أو تستفيد من مختلف الاتفاقيات والشراكات التي تجريها. ولا تستخدم التوجهات الحديثة في حل المشكلات المبتكر والعصف الذهني والتفكير الإبداعي.

- جاء بعد "قدرة التنسيق" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٦٨) وانحراف معياري (٠.٩٥)، وبمستوى متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارتان (٦، ٧) بدرجة مرتفعة، بينما جاءت العبارات (١، ٣، ٣، ٤، ٥)، بدرجة منخفضة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٦) " توفر الجامعة قنوات الاتصال والتنسيق الفعال بين كافة فرق العمل والوحدات " بمتوسط حسابي (٣.٥٣). وانحراف معياري (١.٢٤)، بينما جاءت العبارة (٥) ونصها " تمتلك الجامعة نظام فعال لتخصيص الموارد الضرورية لفرق العمل وفقاً لاحتياجاتها " في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (٢.٣١)، وانحراف معياري (١.٣١)، وذلك نظراً لوجود

البرامج الحديثة مثل "مسك" وإدارة الاجتماعات، وتوافر شبكات الانترنت، والتوجه إلى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تحسين عمليات التواصل بين فرق العمل بالجامعة، بينما يوجد نقص في الإمكانيات المتاحة في ضوء الميزانيات الضعيفة للجامعات في ضوء متطلباتها التنافسية، وعدم وجود معايير واضحة لتوزيع المهام، وتعيين الشخص المناسب في المهمة الصحيحة، وتحديد أوجه التكامل والتآزر بين المهام والموارد، وتنظيم الأنشطة الجماعية، وعد وجود آليات حديثة تساعد في تنفيذ ونشر القدرات التشغيلية المعنية.

- جاء بعد "قدرة اقتناص الفرص المتاحة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٦٥) وانحراف معياري (٠.٩٤)، وبمستوي متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارة (٧) بدرجة مرتفعة، بينما جاءت العبارة (٦) بدرجة متوسطة، وجاءت العبارات (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٥) بدرجة منخفضة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٧) "تستجيب الجامعة بدقة لكل الأخطاء التنظيمية والخدمية التي يشير إليها العاملون والمستفيدون" بمتوسط حسابي (٣.٥٠). وانحراف معياري (١.٢٧)، بينما جاءت العبارة (٤) ونصها "تمتلك الجامعة خطة إستراتيجية تساعد في اكتشاف الفرص وتقييمها وتنفيذها" في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (٢.٢٦)، وانحراف معياري (١.١٩)، ويعزى ذلك إلى توجه الجامعة للحصول على الاعتماد المؤسسي، وعمل كافة الأدوات لتشخيص الواقع من وجهة نظر العاملين والمستفيدين، إلا أنه لا تتوافر تغذية راجعة عن تطبيق هذه الأدوات، وإنما بغرض حصر الواقع، كما لا تتوافر أدوات قياس إلكترونيًا لتسهيل عمليات التشخيص وحصر المعوقات، وعلى الرغم من وجود خطة إستراتيجية للجامعة تقيس الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف، إلا أن العينة ترى أنها تتم بصورة روتينية لا يتم تنفيذها وفقاً لما هو مخطط له، فلا يتم تطوير واختيار فرص العمل التي تتناسب مع بيئة الجامعة ونقاط القوة والضعف فيها، وتحديد الإجراءات التي تهدف إلى تطوير الإستراتيجية، وإعادة تصميم نموذج العمل، وتحديد هيكل الحوكمة من أجل متابعة الفرص التي تم استشعارها حديثاً، ولا تقوم الجامعة بتحديد ما إذا كانت بعض المعلومات ذات قيمة محتملة، وتحويل المعلومات القيمة إلى فرص أعمال

لملوسة تتناسب مع نقاط القوة والضعف فيها واتخاذ القرارات وفقاً لذلك، وعدم التركيز على الأنشطة التي تركز على تنفيذ هذه الفرصة، والتي تم تحديدها على أنها تفضي إلى ميزة تنافسية، ينطوي على تعبئة الموارد والكفاءات الداخلية والخارجية، ولاغتنام الفرص بفعالية، وبالتالي فإن هيكل الجامعة ونموذج العمل غير جاهزين لمثل هذا الاستغلال للفرص.

- جاء بعد "قدرة التكامل" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢.٥٤) وانحراف معياري (١.٠٥)، وبمستوي متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارة (٦) بدرجة متوسطة، بينما جاءت العبارات (١-٥) بدرجة منخفضة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٦) " تعمل الجامعة باستمرار على إعادة توزيع مواردها لتطوير برامجها المختلفة" بمتوسط حسابي (٣.٣٠). وانحراف معياري (١.٢١)، بينما جاءت العبارة (٢) ونصها " تحدد الجامعة الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع التحديات التي تواجهها" في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (٢.٣٦)، وانحراف معياري (١.٣١)، ويعزى ذلك إلى أن الجامعة ما زالت في حاجة إلى الدمج بين الموارد والأصول وفقاً لخطة استراتيجية وتشغيلية منفذة على أرض الواقع، فما زالت الجامعة غير قادراً على دمج المعرفة الفردية في المستوى الجماعي، والاستفادة من الكفاءات الفردية، ودمج وحدات الجامعة لمعارفها وأنماط تفاعلها الفردية في نظام جماعي لنشر الاتصالات الجديدة للقدرات التشغيلية، فالجامعة لا زالت لا تمتلك الآليات المناسبة في نشر المدخلات الفردية داخل وحدة الأعمال، والتمثيل الذي يتعلق بتمثيل كيفية مشاركة الأشخاص وكيف يتصرف الآخرون وكيف تعمل أنشطة المؤسسة معاً، فلتفكير ما زال مفككاً وفي حاجة إلى تكامل.

- جاء بعد "قدرة إعادة التشكيل" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٢.٤٨) وانحراف معياري (١.٠٢)، وبمستوي منخفض من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارة (٦) بدرجة متوسطة، بينما جاءت العبارات (١-٥) بدرجة منخفضة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٦) " تمتلك الجامعة خطة إستراتيجية لتنمية وتطوير مهارات العاملين بها" بمتوسط حسابي (٣.١٢). وانحراف معياري (١.١٩)، بينما

جاءت العبارة (٣) ونصها " تمتلك الجامعة إدارة عليا قادرة على انجاز عملياتها في توفير خدمات متميزة للفئات المستهدفة " في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (٢.٢٦)، وانحراف معياري (١.١٩)، ويعزى ذلك إلى قصور الخطط الاستراتيجية للجامعة إلى عملية التنفيذ على أرض الواقع وفقاً لجدول زمنية، كما أن معظم التدريبات مدفوعة الأجر وتمثل عبئاً على العاملين، وكذلك عدم رصد الواقع واحتياجات المستفيدين في ضوء الجامعات المنافسة ووفقاً لآليات جديدة، فما زالت الجامعة في حاجة شديدة إلى وضع القرارات الخاصة بنماذج الأعمال الجديدة أو ابتكارات المنتجات أو العمليات موضع التنفيذ من خلال تنفيذ الهياكل والإجراءات المطلوبة، وتوفير البنية التحتية، وضمان أن القوى العاملة لديها المهارات المطلوبة، وإعادة تشكيل الموارد والهياكل والعمليات، فالتخطيط الاستراتيجي لا يتحقق إلا من خلال تنفيذ واع، وإسناد المسؤوليات، وتخصيص الموارد، وضمان امتلاك القوى العاملة المعرفة المطلوبة حديثاً.

وبالنسبة لإجمالي القدرات الديناميكية ومحاورها، يوضح جدول (١٣) حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل قدرة من القدرات الديناميكية لجامعة جنوب الوادي وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لممارسة كل قدرة.

(١٣)

حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل قدرة من القدرات الديناميكية

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
	قدرة استشعار الفرص المتاحة	٢١٩	٢.٧٢	٠.٨٩	متوسطة	1
	قدرة التعلم	٢١٩	٢.٧١	٠.٩٣	متوسطة	2
	قدرة اقتناص الفرص المتاحة	٢١٩	٢.٦٥	٠.٩٤	متوسطة	4
	قدرات التكامل	٢١٩	٢.٥٤	١.٠٥	منخفضة	5
	قدرات التنسيق	٢١٩	٢.٦٨	٠.٩٥	متوسطة	3
	قدرات إعادة التشكيل	٢١٩	٢.٤٨	١.٠٢	منخفضة	6
	القدرات الديناميكية للجامعة	٢١٩	٢.٦٤	٠.٩٢	متوسطة	

يوضح جدول (١٣) أن تقديرات أفراد العينة بالنسبة لواقع ممارسات القدرات الديناميكية بالجامعة جاءت ضمن فئة التقدير بدرجة متوسطة فتراوح المتوسط الحسابي لها

بين (2.72 - 2.48)، وبمتوسط كلي مقدره (2.64) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لممارسة القدرات الديناميكية للجامعة، إذا جاءت في المرتبة الأولى "قدرة استشعار الفرص المتاحة" بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.64)، وانحراف معياري بلغ (0.89)، فيما حصلت "قدرة إعادة التشكيل" على المرتبة السادسة والأخيرة بين القدرات الديناميكية بمتوسط حسابي بلغ (2.48) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام والبالغ (2.64)، وانحراف معياري بلغ (1.02)، ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعة ما زالت في حاجة إلى تطوير قدراتها الديناميكية، فعلى الرغم من قدرة الجامعة - وإن كانت متوسطة- على استشعار الفرص المتاحة، إلا أنه للقصور في باقي أبعاد القدرات الديناميكية لا يساعد في اقتناص هذه الفرص، وتحقيق التنسيق والتشكيل والتكامل، نظراً لقدرة التدريبات حول إمكانية تطوير القدرات الديناميكية للجامعة لدى القيادات وأعضاء هيئة التدريس، ونقص الإمكانيات والميزانيات والتمويل المناسب لذلك، والبنية التكنولوجية الرقمية والإدارة الالكترونية لكافة عمليات الجامعة، ووضع الأدوات اللازمة لقياس احتياجات المستفيدين والتخطيط الاستراتيجي لتحقيقها.

نتائج الدراسة الخاصة بواقع ممارسات قدرات إدارة المعرفة بجامعة جنوب الوادي من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات وتنقسم إلى :

ب. ١) قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة: تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة (ممارسة) والبالغ عددها (٢٠) فقرة تقيس ثلاثة قدرات للبنية التحتية (قدرة البنية التحتية الهيكلية، قدرة البنية التحتية التكنولوجية، قدرة البنية التحتية الثقافية) كما يوضح

جدول (١٤)

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترافر	الترتيب
١	تضع الجامعة قواعد استراتيجيات فعالة مشجعة لإدارة المعرفة (وتشمل قيادة فريق إدارة المعرفة، وتعزيز الخطط الإستراتيجية وأي مكافآت للفحص والتقييم).	٢١٩	٢.٤٤	١.٣٢	منخفضة	٢
٢	هيكل الجامعة مرن ومناسب لإدارة المعرفة بصورة جماعية تتخطى الحدود الوظيفية.	٢١٩	٢.٤٣	١.٣٧	منخفضة	٣
٣	هيكل الجامعة مرن ومناسب لتشجيع الإبداع وخفة الحركة في تشكل بنية إدارة معرفة فعالة،	٢١٩	٢.٤٠	١.٢٦	منخفضة	٥
٤	تصميم العمل داخل الجامعة يدعم إدارة المعرفة الجماعية.	٢١٩	٢.٤٢	١.٢٨	منخفضة	٤
٥	تضع الجامعة استراتيجيات فعالة لتشكيل ثقافة إدارة المعرفة.	٢١٩	٢.٣٧	١.٣٣	منخفضة	٦
٦	توفر الجامعة ضمن هياكلها هيكل خاص بإدارة المعرفة.	٢١٩	٣.٥١	١.٠٥	مرتفعة	١
	قدرة البنية التحتية الهيكلية	٢١٩	٢.٥٩	١.٠٧	منخفضة	٣
١	. تتم هيكلة المعرفة بالجامعة ونشرها ورسم الخرائط بمساعدة التقنيات الفعالة	٢١٩	٢.٣٤	١.٢٤	منخفضة	٦
٢	توظف الجامعة البنية التحتية التكنولوجية في إدارة المعرفة.	٢١٩	٢.٣٣	١.٢٦	منخفضة	٧
٣	. تتبنى الجامعة إجراءات فعالة لامتلاك منسوبيها الأدوات الخاصة بهم لتحسين قدرتهم على إدارة المعرفة..	٢١٩	٢.٣٨	١.٢٥	منخفضة	٤
٤	تساعد البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة في تكامل المعرفة عبر الإدارات وفرق ووحدات العمل.	٢١٩	٢.٤١	١.٢٩	منخفضة	٣
٥	تُمكن التكنولوجيا بالجامعة الهياكل التنظيمية لزيادة فعالية إدارة المعرفة،	٢١٩	٢.٣٦	١.٣٣	منخفضة	٥
٦	توظف التكنولوجيا في دمج المعرفة ونشرها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية	٢١٩	٣.٤٧	١.٢٣	متوسطة	٢
٧	يتوافر بالجامعة بنية تحتية تكنولوجية حديثة وفعالة	٢١٩	٣.٧٦	٠.٩٧	مرتفعة	١
	قدرة البنية التحتية التكنولوجية	٢١٩	٢.٧٤	٠.٨٧	متوسطة	١
١	تمتلك الجامعة إستراتيجية	٢١٩	٢.٤١	١.٢٨	منخفضة	٣

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترافر	الترتيب
	مكتوبة لإدارة المعرفة.					
٢	تضع الجامعة إجراءات ترتبط بالزامية العاملين لنقل وتبادل المعرفة الجديدة بعد حضور الندوات وورش العمل والمؤتمرات.	٢١٩	٢.٣٥	١.٣١	منخفضة	٦
٣	سلوك إدارة الجامعة يعكس المحافظة على المعرفة داخل المنظمة لتحقيق ميزة مبتكرة.	٢١٩	٢.٣٨	١.٢٤	منخفضة	٥
٤	تعزز الجامعة ثقافة إدارة المعرفة (ثقافة تبادل المعرفة وتنسيق المعرفة والتعاون في المعرفة واكتساب المعرفة من قبل العاملين في الجامعة....).	٢١٩	٢.٤٠	١.٢٦	منخفضة	٤
٥	تدعم الجامعة الثقافة الداعمة لإدارة المعرفة (الاعتراف بالخبرة والتعاون والابتكار وروح الفريق والعمل الجماعي وإدارة التغيير والتدريب..).	٢١٩	٢.٣١	١.٣٣	منخفضة	٧
٦	تنمي الجامعة استعداد العاملين لتبادل المعرفة داخل المجموعة / القسم / الجامعة.	٢١٩	٣.٤٨	١.١١	مرتفعة	٢
٧	تضع قيادات الجامعة إستراتيجية وأهداف وممارسات إدارة المعرفة داخل المجموعة / القسم / الجامعة	٢١٩	٣.٦٩	١.٠٣	مرتفعة	١
	قدرة البنية التحتية الثقافية	٢١٩	٢.٧٢	٠.٨٦	متوسطة	٢
	قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة	٢١٩	٢.٦٨	٠.٨٩	متوسطة	١

يتضح من الجدول السابق (جدول ١٤) أن قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة بجامعة جنوب الوادي جاءت بدرجة متوسطة (٢.٦٨)، مما يدل على أن الجامعة ما زالت في حاجة إلى تطوير قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة، حيث وقعت تقريباً في الحد الأدنى للمتوسط، ويمكن تناول كل محور من هذه المحاور على النحو التالي:

- جاء بعد " قدرة البنية التحتية التكنولوجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٧٤) وانحراف معياري (٠.٨٧)، وبمستوي متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارة (٧) بدرجة مرتفعة، وجاءت العبارة (٦) بمستوى متوسط، بينما جاءت العبارات (١-٥) بدرجة منخفضة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٧) " يتوافر بالجامعة بنية تحتية تكنولوجية حديثة وفعالة" بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وانحراف معياري (٠.٩٧)، بينما جاءت العبارة (١) ونصها " توظف الجامعة البنية

التحتية التكنولوجية في إدارة المعرفة (معالجة البيانات، وجمع المعلومات، وتخزين المواد التي تم جمعها، وتجميع المعرفة، وتسريع الاتصالات)، في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (٢.٣٣)، وانحراف معياري (١.٢٦)، ويعزى ذلك إلى توافر البنية التحتية التكنولوجية، إلا أنها ما زالت الجامعة في مرحلة إعداد الإدارة الإلكترونية وبرامجها المختلفة، إلا الجامعة لا توظف البنية التحتية التكنولوجية في إدارة المعرفة، إلا أن الجامعة ما زالت غير قادرة على استخدام التكنولوجيا في العديد من الأشياء في معالجة البيانات، وجمع المعلومات، وتخزين المواد التي تم جمعها، وتجميع المعرفة، وتسريع الاتصالات، وعدم تبني آليات حديثة في تكامل المعرفة عبر الإدارات وفرق ووحدات الجامعة، وكذلك آليات دمج المعرفة ونشرها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية، ولست هناك تقنية مناسبة في مكانها من أجل إدارة معرفة فعالة؛ وتوظيف التكنولوجيا للهياكل التنظيمية لزيادة فعالية إدارة المعرفة.

- جاء بعد " قدرة البنية التحتية الثقافية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٧٢) وانحراف معياري (١.٨٦)، وبمستوي متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارتان (٦، ٧) بدرجة مرتفعة، بينما جاءت العبارات (١-٥) بدرجة منخفضة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٧) " تضع قيادات الجامعة إستراتيجية وأهداف وممارسات إدارة المعرفة داخل المجموعة / القسم / الجامعة" بمستوى عال، وبمتوسط حسابي (٣.٦٩). وانحراف معياري (١.٠٥)، بينما جاءت العبارة (٥) ونصها " تدعم الجامعة الثقافة الداعمة لإدارة المعرفة (الاعتراف بالخبرة والتعاون والابتكار وروح الفريق والعمل الجماعي وإدارة التغيير والتدريب..)" في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (٢.٣١)، وانحراف معياري (١.٣٣)، وقد يرجع ذلك إلى توافر الخطط الاستراتيجية للأقسام وباقي وحدات الجامعة لتوجهها إلى الاعتماد المؤسسي، إلا أن رؤية الجامعة وقيمها ومواقفها من التعلم ونقل المعرفة ما زالت في حاجة إلى تطوير، ورسم سياسات للتشارك المعرفي والبحث العلمي والبحوث المدعومة، وتوجهت الجامعة إلى ثقافة النشر العلمي ودعم النشر، كما أن هناك فقر في ثقافة تبادل المعرفة وتنسيق المعرفة والتعاون في

المعرفة واكتساب المعرفة من قبل العاملين في المنظمات، وما زالت السرية والحفاظ على المعلومات الفردية دون مشاركتها قائماً، والجامعة في حاجة إلى تبني الثقافة التنظيمية اللازمة لتشجيع التفاعل والتعاون بين الأفراد المهمين لتسهيل المعرفة، وتوفير للأفراد القدرة على التنظيم الذاتي لشبكات المعرفة والممارسة الخاصة بهم لتسهيل حلول المشكلات وتبادل المعرفة، وأن تجسد الرؤية التنظيمية والرسالة والقيم ثقافة الجامعة وتحدد أنواع المعرفة المطلوبة وأنواع الأنشطة المتعلقة بالمعرفة التي يتم تشجيعها.

- جاء بعد " قدرة البنية التحتية الهيكلية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٥٩) وانحراف معياري (١.٠٧)، وبمستوي منخفض من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارة (٦) بدرجة مرتفعة، بينما جاءت العبارات (١-٥) بدرجة منخفضة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٦) "توفر الجامعة ضمن هياكلها هيكل خاص بإدارة المعرفة" بمتوسط حسابي (٣.٥١). وانحراف معياري (١.٠٥)، بينما جاءت العبارة (٣) ونصها "هيكل الجامعة مرن ومناسب لتشجيع الإبداع وخفة الحركة في تشكل بنية إدارة معرفة فعالة" في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (٢.٣٧)، وانحراف معياري (١.٣٣)، حيث إنه لا تتوافر الهياكل الهرمية المرنة، وهياكل خاصة بإدارة المعرفة، مثل فرق المصفوفات أو المنظمات المسطحة، ولا توجد تضع استراتيجيات لتشكيل ثقافة لتبادل المعرفة، وسياسة دعم الإدارة للمسؤولين والقواعد واللوائح والممارسات، والتي تؤثر على عملية إدارة المعرفة والقيادة التنظيمية، وعدم توافر الهياكل التي يمكن أن تشجع الإبداع وخفة الحركة. ومشاركة وتبادل المعرفة والتعاون عبر الحدود داخل المنظمة، والقصور في سياسات المنظمة وعملياتها ونظام المكافآت والحوافز.

وبالنسبة لإجمالي هذا المحور، ويوضح جدول (١٥) حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل قدرة من قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة لجامعة جنوب الوادي وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لممارسة كل قدرة.

جدول (١٥)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل قدرة من قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة لجامعة جنوب الوادي وترتيبها تنازليا

م	الأبعاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترافر	الترتيب
١	قدرة البنية التحتية التكنولوجية	٢١٩	٢.٧٤	٠.٨٧	متوسطة	١
٢	قدرة البنية التحتية الثقافية	219	2.72	0.86	متوسطة	2
٣	قدرة البنية التحتية الهيكلية	٢١٩	٢.٥٩	١.٠٧	منخفضة	٣
	قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة	219	2.68	0.89	متوسطة	

يتضح من جدول (١٥) أن تقديرات أفراد العينة بالنسبة لواقع ممارسات قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة بالجامعة جاءت ضمن فئة التقدير بدرجة متوسطة فتراوح المتوسط الحسابي لها بين (٢.٥٩ - ٢.٧٤)، وبمتوسط كلي مقدره (٢.٦٨) الذي يشير إلى المستوي المتوسط لممارسة قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة للجامعة، إذا جاءت في المرتبة الأولى "قدرة البنية التحتية التكنولوجية" بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٤) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٢.٦٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٧)، ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعة تحاول توظيف التكنولوجيا في دمج المعرفة ونشرها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية، كما أن جامعة جنوب الوادي تحاول بدرجة مقبولة تبني إجراءات فعالة لامتلاك أعضائها الأدوات الخاصة بهم لتحسين قدرتهم على إدارة المعرفة بواسطة أدوات التكنولوجيا الحديثة، ولكن يقابل هذا ضعف توافر بنية تحتية تكنولوجية حديثة وفعالة بالجامعة، وضعف توظيف الجامعة البنية التحتية التكنولوجية في إدارة المعرفة (معالجة البيانات، وجمع المعلومات، وتخزين المواد التي تم جمعها، وتجميع المعرفة، وتسريع الاتصالات)، فيما حصلت "قدرة البنية التحتية الهيكلية" على المرتبة الثالثة والأخيرة بين قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٩) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٢.٦٨)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٧)، ويمكن تفسير ذلك بضعف قدرة الجامعة التي تمكنها من أن تضع قواعد واستراتيجيات فعالة مشجعة لإدارة المعرفة (وتشمل قيادة فريق إدارة المعرفة، وتعزيز الخطط الإستراتيجية وأي مكافآت للفحص والتقييم)، هيكل الجامعة جامد وغير مرن ومناسب لإدارة المعرفة بصورة جماعية تتخطى الحدود

الوظيفية، هيكل الجامعة غير مرن ليناسب تشجيع الإبداع وخفة الحركة في تشكل بنية إدارة معرفة فعالة.

ب.٢) مجالات القدرة على المعرفة : تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة (ممارسة) والبالغ عددها (٢٤) فقرة تقيس خمس مجالات القدرة علي المعرفة (الخبرة، الدروس المستفادة، وثائق المعرفة، البيانات، السياسات والاجراءات) كما يوضح جدول (١٦)

جدول (١٦)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمجالات القدرة علي المعرفة

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترافر	الترتيب
١	تقر الجامعة بأهمية الخبرة والخبراء في مجال المعرفة والتشجيع على مشاركتهم.	٢١٩	٢.٣٨	١.٢٩	منخفضة	٢
٢	توظف الجامعة إجراءات فعالة لتوافر وإمكانية الوصول إلى مستودع (مستودعات)	٢١٩	٢.٣٥	١.٣٠	منخفضة	٥
٣	توظف الجامعة إجراءات فعالة لنجاح عمليات مشاركة الخبراء في المعرفة.	٢١٩	٢.٣٦	١.٢٤	منخفضة	٣
٤	توظف الجامعة إجراءات فعالة لتسهيل البحث في مستودعات الخبرة .	٢١٩	٢.٣٥	١.٢٥	منخفضة	٤
٥	توظف الجامعة إجراءات فعال لتحسين قابلية التوسع في التصنيف.	٢١٩	٢.٣٩	١.٣٧	منخفضة	١
	الخبرة	٢١٩	٢.٣٧	١.١٥	منخفضة	٥
١	تقر الجامعة في وثائق منشورة بالدروس المستفادة سابقاً.	٢١٩	٢.٥٥	١.٤١	منخفضة	١
٢	تهتم الجامعة بالبحث عن الدروس المستفادة والإشارة إليه.	٢١٩	٢.٤٨	١.٤٠	منخفضة	٢
٣	توظف الجامعة إجراءات فعالة لتحقيق التطبيق الناجح للدروس المستفادة.	٢١٩	٢.٣٧	١.٢٢	منخفضة	٣
٤	توظف الجامعة إجراءات فعالة لتسهيل البحث في مستودع المعرفة.	٢١٩	٢.٣٥	١.٢٣	منخفضة	٥
٥	توظف الجامعة إجراءات فعالة لتقييم / تحديث الدقة / حداثة الدروس المستفادة (المراجعة الدورية لعمليات الالتقاط / إعادة الاستخدام).	٢١٩	٢.٣٧	١.٣٧	منخفضة	٤
	الدروس المستفادة	٢١٩	٢.٤٢	١.١٩	منخفضة	٣
١	تهتم الجامعة بوجود وأهمية وثائق المعرفة.	٢١٩	٢.٤٤	١.٣٢	منخفضة	٢

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترافر	الترتيب
٢	توفر الجامعة إمكانية الوصول إلى مستودع وثائق المعرفة (المستودعات).	٢١٩	٢.٤٨	١.٣٩	منخفضة	١
٣	يديم مستودع وثائق المعرفة بالجامعة نظام إدارة المستندات.	٢١٩	٢.٣٧	١.٢٥	منخفضة	٤
٤	المراجعة الدورية / تحسين أدوات البحث / الاسترجاع ؛ المراجعة الدورية لمخططات تصنيف وثائق المعرفة	٢١٩	٢.٤٢	١.٢٨	منخفضة	٣
	وثائق المعرفة	٢١٩	٢.٤٣	١.١٧	منخفضة	٢
١	ترسخ الجامعة أهمية صنع القرار المبني على البيانات.	٢١٩	٢.٥٠	١.٣٨	منخفضة	١
٢	تشجع الجامعة اتخاذ القرار القائم على البيانات كجزء من عمل الفرد.	٢١٩	٢.٤٢	١.٣٤	منخفضة	٢
٣	تهتم الجامعة تداول البيانات كجزء من عملية اتخاذ القرار .	٢١٩	٢.٣٦	١.٢١	منخفضة	٤
٤	تجري الجامعة مراجعة دورية لعملية إدارة البيانات (تحسين الوصول / أدوات التحليل).	٢١٩	٢.٣٧	١.٢٣	منخفضة	٣
	البيانات	٢١٩	٢.٤٠	١.١٦	منخفضة	٤
١	توظف الجامعة المعرفة التنظيمية في صورة إجراءات التشغيل القياسية حول كيفية القيام بالأعمال.	٢١٩	٢.٤٤	١.٣٢	منخفضة	٥
٢	توثق الجامعة مسارات العمل للعمليات الروتينية بهدف التعلم للجميع.	٢١٩	٣.٢٦	١.١٦	متوسطة	٢
٣	تضع الجامعة استراتيجية تنظيمية فعالة لتأمين عملية ممتدة لإدارة المعرفة	٢١٩	٣.١٦	١.٠٣	متوسطة	٣
٤	تضع الجامعة سياسات وإجراءات فعالة لتعزيز مجالات القدرة على المعرفة.	٢١٩	٢.٧٥	١.١٤	منخفضة	٤
٥	تضع الجامعة سياسات وإجراءات فعالة لتعزيز البنية التحتية لإدارة المعرفة.	٢١٩	٢.٣٦	١.٣٨	منخفضة	٦
٦	تضع الجامعة سياسات وإجراءات فعالة لتعزيز عمليات إدارة المعرفة.	٢١٩	٣.٤٧	١.٠٨	متوسطة	١
	السياسات والإجراءات	٢١٩	٢.٩١	٠.٧٥	متوسطة	١
	مجالات القدرة على المعرفة	٢١٩	٢.٥٤	١.٠١	منخفضة	٣

يتضح من الجدول السابق (جدول ١٦) أن مجالات القدرة على المعرفة بجامعة جنوب الوادي

جاءت بدرجة منخفضة (٢.٥٤)، مما يدل على أن الجامعة ما زالت في حاجة إلى تطوير القدرة على المعرفة بصورة ملحة ويمكن تناول كل محور من هذه المحاور على النحو التالي:

- جاء بعد " السياسات والإجراءات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٩١) وانحراف معياري (٠.٧٥)، وبمستوى متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارة (٦) بدرجة متوسطة، وجاءت باقي العبارات بدرجة منخفضة، وهذا يعني أن سياسات الجامعة لا ترقى إلى تحقيق المنشود من إدارة المعرفة، فما زالت في حاجة ملحة لتحديد السياسات والإجراءات لتمثيل المعرفة المؤسسية المطلوبة للتشغيل الفعال والمتسق للمنظمة، وهناك فجوة كبيرة بين الشكل الذي تبدو عليه المهام في الإجراء وبين ما تبدو عليه في الواقع، ففي حاجة إلى آليات فعالة لاستيعاب (تعلم) الموظفين الجدد وكذلك تعزيز وإنفاذ التشغيل السلس للموظفين الحاليين، وآليات تُضمّن في فرادى الأعضاء (لا تزال المعرفة الضمنية)، في قواعد المنظمة، الروتين (الصريح)، والثقافات، والهياكل والتكنولوجيات، والإستراتيجية التنظيمية هي إستراتيجية للتحويل من خبرات أخرى و قدرات المعرفة لتأمين عملة ممتدة للاحتفاظ بهذه المعرفة.

- جاء بعد " وثائق المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٤٣) وانحراف معياري (١.١٧)، وبمستوى منخفض من وجهة نظر العينة، حيث جاءت جميع العبارات بدرجة منخفضة، ويعزى ذلك إلى لضعف العناية بوجود الإحصائيات والخرائط والإجراءات والتحليلات، وكذلك التدوين للوثائق عبر تقارير المشروع والتقارير الفنية والسياسات والإجراءات والتقارير البحثية والمنشورات والصور والرسومات والمخططات والصوت ومقاطع الفيديو، وضعف الاهتمام بتوفير تصنيفات بديهية وفهرسة ذكية وأساليب بحث متنوعة، أو استخدام مستندات المعرفة طرق الفهرسة والتخزين والاسترجاع.

- جاء بعد " الدروس المستفادة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٤٢) وانحراف معياري (١.١٩)، وبمستوى منخفض من وجهة نظر العينة، حيث جاءت جميع العبارات بدرجة منخفضة، ويعزى لعدم وجود تقارير وسجلات تدون النجاحات والاختافات في مشاريع سابقة مماثلة لتكون تغذية راجعة مستقبلاً، وعدم وجود

آليات فعالة لنقل أفضل الممارسات عبر توثيقها ومشاركتها وتطبيقها وإعادة استخدامها. بمجرد تعلم الدرس، وكذلك عدم تدوين الدروس المستفادة في شكل أفضل ممارسات أو معايير مرجعية تعتبر استخدامات جيدة في إدارة المعرفة،

- جاء بعد " البيانات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٤٠) وانحراف معياري (١.١٦)، وبمستوى منخفض من وجهة نظر العينة، حيث جاءت جميع العبارات بدرجة منخفضة، لعدم سهولة الحصول على حقائق أو أرقام تم الحصول عليها من العمليات أو التجارب أو الدراسات الاستقصائية، والاستعلام عن البيانات وتحليلها، والاستخدام الاستراتيجي للبيانات هو في تعزيز عملية صنع القرار، وقصور واضح في العمليات التنظيمية بالنسبة لتحديد هذه البيانات القابلة للتنفيذ وجمعها وصيانتها وتحليلها، والتقنيات التمكينية المستخدمة لتسهيل قدرة المعرفة أنظمة معالجة المعاملات ومستودعات البيانات التي يمكنها أتمتة النقاط هذه المعرفة.

- جاء بعد " الخبرة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢.٣٧) وانحراف معياري (١.١٥)، وبمستوى منخفض من وجهة نظر العينة، حيث جاءت جميع العبارات بدرجة منخفضة، لعدم وجود أدلة وأنظمة المؤسسات حول الخبراء (ما وراء المعرفة) كطرق لتسهيل تبادل المعرفة، وعدم وجود إستراتيجية تنظيمية للاحتفاظ بالخبرة وتشجيع استخدامها، وبالتالي الحفاظ على الكفاءات الأساسية ذات الصلة في المنظمة وتعزيزها، وتيسير اتصالات الخبراء، وتنمية الخبرات من خلال التعاون الفردي والجماعي، والتقنيات التي يمكن أن تسهل هذه العمليات، وما زالت في حاجة إلى بناء القدرة على بناء شبكة المعرفة، والقدرة على تبادل المعرفة ونقلها والتحفيز لخلق الإبداع.

أما بالنسبة لإجمالي المحور، يوضح جدول (١٧) حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات القدرة علي المعرفة لجامعة جنوب الوادي وترتيبها تنازليا حسب المتوسط الحسابي لممارسة كل مجال.

جدول (١٧)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمجالات القدرة علي المعرفة ككل

م	الأبعاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترافر	الترتيب
١	السياسات والإجراءات	٢١٩	٢.٩١	٠.٧٥	متوسطة	١
٢	وثائق المعرفة	٢١٩	٢.٤٣	١.١٧	منخفضة	٢
٣	الدروس المستفادة	٢١٩	٢.٤٢	١.١٩	منخفضة	٣
٤	البيانات	٢١٩	٢.٤٠	١.١٦	منخفضة	١٤
٥	الخبرة	٢١٩	٢.٣٧	١.١٥	منخفضة	٥
	مجالات القدرة علي المعرفة	٢١٩	٢.٥٤	١.٠١	منخفضة	

يتضح من جدول (١٧) أن تقديرات أفراد العينة بالنسبة لواقع ممارسات مجالات

القدرة علي المعرفة بالجامعة جاءت بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي كلي قدره (٢.٥٤)، وانحراف معياري (١.٠١) حيث أن مجال السياسات والاجراءات جاء بدرجة متوسطة حيث المتوسط الحسابي لها (٢.٩١)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٢.٥٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٥)، ويمكن تفسير ذلك بضعف قدرة الجامعة علي وضع سياسات وإجراءات فعالة لتعزيز مجالات القدرة علي المعرفة، أو صياغة سياسات وإجراءات فعالة لتعزيز البنية التحتية لإدارة المعرفة، أو اتخاذ سياسات وإجراءات فعالة لتعزيز عمليات إدارة المعرفة. فيما حصل مجال الخبرة علي المرتبة الخامسة والأخيرة بين مجالات القدرة علي المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٧) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٢.٥٤)، وانحراف معياري بلغ (١.٠١)، ويمكن تفسير ذلك بضعف قدرة الجامعة علي توظيف إجراءات فعالة لتوفر إمكانية الوصول إلى مستودع (مستودعات) الخبرة (فائدة محتوى المستودع؛ معلومات في المستودع عن الخبراء الداخليين والخارجيين ؛ قدرات البحث في المستودعات)، وندرة توظيف الجامعة لإجراءات فعالة لنجاح عمليات مشاركة الخبراء في المعرفة (ممارسة البحث عن الخبرة المتاحة؛ الوصول إلى الخبراء كجزء من ممارسات العمل العادية ؛ الوصول إلى الخبراء الداخليين/ الخارجيين باستخدام أدوات التعاون ؛ توافر الخبراء ذوي الصلة). وضعف اهتمام الجامعة بتوظيف إجراءات فعالة لتسهيل البحث في مستودعات الخبرة (معايير بحث متعددة عن المستودع؛ وضوح التصنيف وتوحيده وشموله).

ب.٣) قدرات عمليات إدارة المعرفة: تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة (ممارسة) والبالغ عددها (٤٤) فقرة تقيس سبع عمليات لإدارة المعرفة (تشخيص

المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تحويل المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة ونشر المعرفة، (تطبيق المعرفة) كما يوضح جدول (١٨)

جدول (١٨)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمجالات قدرات عمليات إدارة المعرفة

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترافر	الترتيب
١	تقارن الجامعة بصفة دورية بين المعرفة الحالية بها والمستهدفة في الجامعات المنافسة.	٢١٩	٢.٣٧	١.٢٦	منخفضة	٤
٢	توظف الجامعة مقارنات تشخيص المعرفة في تحسين أداء الجامعة.	٢١٩	٢.٤٠	١.٣٥	منخفضة	٢
٣	تقوم الجامعة برصد دوري للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	٢١٩	٢.٢٤	١.١٩	منخفضة	٦
٤	تشجع الجامعة على ابداء الآراء حول قضايا المعرفة المختلفة.	٢١٩	٢.٣٨	١.٢٩	منخفضة	٣
٥	تتبع الجامعة نظم لتوثيق مختلف السياسات والإجراءات الخاصة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة	٢١٩	٢.٣٢	١.٣١	منخفضة	٥
٦	تعتمد الجامعة على تنوع الكفاءات الداخلية والخارجية في تشخيص المعرفة المتاحة	٢١٩	٣.٤٩	١.١٧	متوسطة	١
٧	تشخيص المعرفة	٢١٩	٢.٥٣	٠.٩٧	منخفضة	٧
١	تضع الجامعة آليات وإجراءات فعالة لاكتساب المعرفة وتحديثها في الوقت المناسب.	٢١٩	٢.٣٧	١.٢٧	منخفضة	٧
٢	تضع الجامعة آليات وإجراءات فعالة لاكتساب معرفة جديدة داخل وخارج الجامعة لمعالجة المشاكل الحالية والجديدة، والابتكار واكتساب ميزة تنافسية.	٢١٩	٣.٢٦	١.١٦	متوسطة	١
٣	تتعاون الجامعة وفقاً لاتفاقيات وتحالفات قوية وفعالة مع الشركاء لاكتساب المعارف الجديدة.	٢١٩	٣.١٦	١.٠٣	متوسطة	٣
٤	تتبنى الجامعة سياسات زيادة حصيلتها المعرفية من براءات الاختراع والملكية الفكرية.	٢١٩	٢.٧٥	١.١٤	منخفضة	٤
٥	تدعم الجامعة سياسات العمل الداعمة للتفكير الابتكاري	٢١٩	٢.٤٠	١.٤٠	منخفضة	٦
٦	تعمل الجامعة على إشراك مستوياتها التنظيمية في المعلومات المتاحة	٢١٩	٣.٢٤	١.٢٢	متوسطة	٢

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترافر	الترتيب
٧	تقوم الجامعة بالاطلاع على ممارسات المؤسسات المختلفة في مجال إدارة المعرفة للاستفادة من تجاربها	٢١٩	٢.٤٣	١.٢٧	منخفضة	٥
	اكتساب المعرفة	٢١٩	٢.٨٠	٠.٦٨	متوسطة	٥
١	تدعم الجامعة حرية البحث العلمي وفق قواعد سلوك مكتوبة.	٢١٩	٢.٣٥	١.٢٣	منخفضة	٦
٢	تضع الجامعة نظام للمكافآت والحوافز للإنجازات المعرفية للعاملين (أبحاث- براءات اختراع...).	٢١٩	٣.٢٦	١.١٦	متوسطة	٢
٣	لدى الجامعة سياسات مفعلة لجذب الكفاءات المتميزة من خارج الجامعة للمساعدة في توليد المعرفة.	٢١٩	٣.١٦	١.٠٣	متوسطة	٣
٤	توظف الجامعة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفعالية كمدخل لتوليد المعرفة.	٢١٩	٢.٧٥	١.١٤	منخفضة	٥
٥	ستقطب الجامعة الكفاءات البشرية المتميزة لاستفادة من مخزونها الفكري في تطبيق عمليات إدارة المعرفة	٢١٩	٢.٣٢	١.٣١	منخفضة	٧
٦	تعمل الجامعة على تكوين فرق عمل بهدف تطوير الموجودات المعرفية.	٢١٩	٢.٨٣	١.٣٧	منخفضة	٤
٧	تدعم الجامعة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	٢١٩	٣.٥٦	١.٢٦	مرتفعة	١
	توليد المعرفة	٢١٩	٢.٨٩	٠.٨٥	متوسطة	٢
١	نعقد الجامعة فعاليات مختلفة لتحويل المعرفة إلى شكل مفيد (ندوات، تدريبات، منتديات، مؤتمرات بحثية، اجتماعات دورية).	٢١٩	٢.٣٤	١.٢٨	منخفضة	٤
٢	تجري الجامعة كافة العمليات لتحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة يفهمها الآخرون (التوثيق: خبرات ومهارات الأفراد؛ التقارير، العمليات القياسية، كتب وإرشادات مساعدة وإرشادات تدريب الخبراء، تقديم رؤى وقرارات ووثائق	٢١٩	٣.٢٦	١.١٦	متوسطة	١

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترافر	الترتيب
	للاجتماعات المنعقدة ونشرها).					
٣	تجري الجامعة كافة العمليات لتحويل المعرفة الواضحة إلى شكل آخر من أشكال المعرفة الصريحة من خلال تدوين المعرفة وتصنيفها من أجل استرجاع أفضل وتقاسم أسهل في المستقبل (المراجعة الداخلية للأقران، التدوير الوظيفي، تعيين مرشدين للموظفين الجدد، إبلاغ التغييرات في الإجراءات والكتب المساعدة).	٢١٩	٣.١٦	١.٠٣	متوسطة	٢
٤	تجري الجامعة كافة العمليات لتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية لتحقيق الاستيعاب الداخلي (حضرر الاجتماعات، وصف تفصيلي لمنهجيات العمل من قبل الخبراء، الوصول إلى قواعد البيانات، المقابلات، برامج إدارة علاقة العملاء، الوثائق، التقارير، خطط العمل، معالجة بيانات تفاعل العملاي، تحديث المواقع الإلكترونية).	٢١٩	٢.٧٥	١.١٤	منخفضة	٣
	تحويل المعرفة	٢١٩	٢.٨٧	٠.٨٣	متوسطة	٣
١	تتحقق الجامعة باستمرار من مصداقية البيانات والمعلومات المتاحة باستمرار.	٢١٩	٢.٣٧	١.٢٨	منخفضة	٦
٢	توفر الجامعة المعلومات والمعارف حول مجالات تخصص العاملين المختلفة وفي الوقت المناسب.	٢١٩	٣.٢٦	١.١٦	متوسطة	٢
٣	تتبنى الجامعة سياسات وإجراءات فعالة لمواجهة المخاطر التي قد تؤثر على محتوياتها المعرفية.	٢١٩	٣.١٦	١.٠٣	متوسطة	٤
٤	تحدث الجامعة مخزونها المعرفي باستمرار.	٢١٩	٢.٧٥	١.١٤	منخفضة	٥
٥	تعتمد الجامعة إجراءات واضحة لحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع لأصحابها.	٢١٩	٢.٣٢	١.٣٤	منخفضة	٧
٦	تضع الجامعة سياسات وإجراءات فعالة لأمن وخصوصية البيانات	٢١٩	٣.١٦	١.٢٥	متوسطة	٣

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترافر	الترتيب
	والمعلومات.					
٧	تدون الجامعة الآراء والخبرات والتجارب في قواعد البيانات كأنظمة خبرة.	٢١٩	٣.٣٥	١.١٩	متوسطة	١
	تخزين المعرفة	٢١٩	٢.٩١	٠.٨١	متوسطة	١
١	توفر الجامعة تسهيلات تكنولوجية حديثة لمشاركة ونقل ونشر المعرفة داخل وخارج الجامعة.	٢١٩	٢.٣٥	١.٢٦	منخفضة	٥
٢	تتبنى الجامعة سياسات وإجراءات فعالة لتشجيع الباحثين لنشر بحوثهم العلمية في المجالات العالمية.	٢١٩	٣.٢٩	١.١٦	متوسطة	١
٣	توظف الجامعة شبكات التواصل الاجتماعي لتكوين المعرفة الجماعية.	٢١٩	٣.١٣	١.٠٣	متوسطة	٣
٤	تعزز الجامعة تبادل الخبرات والمعارف داخل الجامعة وخارجها.	٢١٩	٢.٧٧	١.١٤	منخفضة	٤
٥	تستخدم الجامعة الإدارة الالكترونية في نشر وتداول المعرفة.	٢١٩	٢.٣٠	١.٣٠	منخفضة	٦
٦	تنظم الجامعة لقاءات دورية بين أعضاء هيئة التدريس للمشاركة المعرفي.	٢١٩	٣.٢٠	١.٢٥	متوسطة	٢
	مشاركة ونشر المعرفة	٢١٩	٢.٨٤	٠.٨٣	متوسطة	٤
١	تضع الجامعة إجراءات فعالة لتوظيف المعرفة في رفع مستوى وجودة الخدمات وإجراءات العمل.	٢١٨	٢.٣٣	١.٢٧	منخفضة	٧
٢	تحرص الجامعة على تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة من خلال النشاطات العلمية والبحثية.	٢١٩	٢.٧٥	١.١٤	منخفضة	٦
٣	توظف الجامعة المعرفة في معالجة المشكلات في بيئة العمل بدقة وسرعة.	٢١٩	٣.٢٦	١.١٦	متوسطة	١
٤	تتبنى قيادات الجامعة القرارات المبنية على المعرفة الدقيقة والحديثة.	٢١٩	٣.١٦	١.٠٣	متوسطة	٣
٥	توظف الجامعة المعرفة في تحقيق وظائف الجامعة وفقاً لمتطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية.	٢١٩	٢.٧٥	١.١٤	منخفضة	٥
٦	توظف الجامعة المعرفة في تقديم الخدمات والمنتجات المعرفية كالاستشارات	٢١٩	٣.٢٦	١.١٦	متوسطة	٢

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التراف	الترتيب
	والاختراعات وغيرها.					
٧	توفر الجامعة التدريب وفقاً لحاجات العاملين المعرفية.	٢١٩	٣.١٦	١.٠٣	متوسطة	٤
	تطبيق المعرفة	٢١٩	٢.٦٢	٠.٨٠	متوسطة	٦
	قدرات عمليات إدارة المعرفة	٢١٩	٢.٥٨	٠.٦٥	منخفضة	٢

يتضح من الجدول السابق (جدول ١٨) أن قدرات عمليات إدارة المعرفة بجامعة جنوب الوادي جاءت بدرجة منخفضة (٢.٥٨)، مما يدل على أن الجامعة ما زالت في حاجة إلى تطوير قدرات عمليات إدارة المعرفة بصورة ملحّة ويمكن تناول كل محور من هذه المحاور على النحو التالي:

- جاء بعد " تخزين المعرفة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٩١) وانحراف معياري (٠.٨١)، وبمستوى متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارة (٧، ٢، ٤، ٦) بدرجة متوسطة، وجاءت باقي العبارات بدرجة منخفضة، وهذا يعزي إلى أن الجامعة تعمل إلى حد ما على تبني سياسات وإجراءات فعالة لتشجيع الباحثين لنشر بحوثهم العلمية في المجالات العالمية عبر الدعم المالي للبحوث المنشورة في مجلات علمية عالمية، كما تقم بعمل مجموعات عبر الواتس أب لفرق العمل المكونة لمشاركة المعرفة، إلا أنها لا توفر بالصورة الكافية تسهيلات تكنولوجية حديثة لمشاركة ونقل ونشر المعرفة داخل وخارج الجامعة، أو تبادل الخبرات، أو الإدارة الالكترونية الحديثة التي بدأت فيها مؤخراً تحت التنفيذ عبر عدد من التطبيقات، أو تنظيم لقاءات دورية بين أعضاء هيئة التدريس للتشارك المعرفي باستثناء بعض السيمينارات لباحثي الماجستير والدكتوراه..، إلا أن عملية التخزين تنظيم وهيكله المعرفة داخل المنظمة في حاجة إلى تطوير ملح، وكذلك في حاجة شديدة لتوظيف التكنولوجيا لتخزين وتجميع البيانات في قواعد بيانات لتكون رصيد معرفي وفكري للمنظمة تستعين به وقت الحاجة لحل المشكلات أو اتخاذ القرارات الإدارية.

- جاء بعد " توليد المعرفة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٨٩) وانحراف معياري (٠.٨٥)، وبمستوى متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارة (٧) بدرجة مرتفعة، وجاءت العبارتين (٢، ٣) بدرجة متوسطة، باقي العبارات بدرجة

منخفضة، وهذا يعزي إلى توفير الجامعة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وتشجيع المبدعين والمبتكرين عبر وحدة ريادة الأعمال بالجامعة، إلا أنها ما زالت في حاجة إلى سياسات مكتوبة للبحث العلمي، وجذب الكفاءات المتميزة من خارج الجامعة لتوليد المعرفة، وفرق عمل بحثية مدعومة لتوليد المعرفة، فالجامعة في حاجة إلى وجود مشروعات ومحاولات وبرامج رسمية لتطوير معارف جديدة، حيث إن التمويل المقدم للبحوث المدعومة ليست كافية، وما زال هناك قصور شديد في تنظيم الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية للحصول على المعرفة الجديدة.

- جاء بعد " تحويل المعرفة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٨٧) وانحراف معياري (٠.٨٣)، وبمستوى متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارتين (٢)، (٣) بدرجة متوسطة، وجاءت باقي العبارات بدرجة منخفضة، وهذا يوضح القصور الشديد في تدوين المعرفة وتصنيفها من أجل استرجاع أفضل وتقاسم أسهل في المستقبل، وكذلك وعقد فعاليات مختلفة لتحويل المعرفة إلى شكل مفيد، وتوثيق خبرات ومهارات الأفراد؛ التقارير، العمليات القياسية، كتب وإرشادات مساعدة وإرشادات تدريب الخبراء، تقديم رؤى وقرارات ووثائق للاجتماعات المنعقدة ونشرها، وكذلك القصور في حضور الاجتماعات، ووصف تفصيلي لمنهجيات العمل من قبل الخبراء، والوصول إلى قواعد البيانات، والمقابلات، وبرامج إدارة علاقة العملاء، والوثائق، والتقارير، وخطط العمل، ومعالجة بيانات تفاعل العملاء، وتحديث المواقع الالكترونية، وبالتالي القصور في الآليات المستخدمة لدمج أو تكامل المعرفة من مصادر مختلفة، ونقل المعرفة إلى المواقع التي تحتاج إليها ويمكن استخدامها، وتحويل البيانات إلى معلومات وتحويل المعلومات إلى معرفة تنظيمية لتعظيم فوائد هذه العملية.

- جاء بعد " مشاركة ونشر المعرفة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٨٤) وانحراف معياري (٠.٨٣)، وبمستوى متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت والعبارات (٢، ٦، ٣) بدرجة متوسطة، وجاءت باقي العبارات بدرجة منخفضة، وهذا يوضح أن الجامعة في حاجة إلى توافر سلوك التشارك المعرفي في الجامعة الذي سوف يقودها حتما الى التعلم التنظيمي واكتساب مهارات وقدرات جديدة التي تمثل

بفلسفتها الأساس المنهجي لاستدامة القدرات الديناميكية، ولو طبقت هذه الفلسفة علي جامعة جنوب الوادي سوف يلاحظ أن هناك ضعف في الوعي لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بأهمية سلوك التشارك المعرفي في بناء واستدامة القدرات الديناميكية للجامعة من خلال نظريات التبادل الاجتماعي، فمن خلال التفاعلات بين افراد المنظمة الواحدة سوف تتكون سلوكيات للتشارك نابعة من صدق التفاعلات وقوتها، وبالتالي فإن شيوع سلوك التشارك لدى افراد المنظمة سوف يؤدي الى توسيع واستدامة القدرات الديناميكية بفعل التشارك ، وضعف الوعي لدي أعضاء هيئة التدريس بأهمية الاستفادة من الذاكرة التنظيمية للجامعة والمخزون المعرفي لأفرادها في مواجهة التغيرات البيئية والاستجابة لمتطلباتها، وضعف إدراك القائمين علي إدارة الجامعة بأهمية القيادة التشاركية لاتباعهم النمط المركزي في الإدارة مما يحد من التشارك المعرفي بين المسؤولين عن إدارة الجامعة ويضعف من القدرات الديناميكية للجامعة، ويؤكد ذلك أن واقع ممارسة قدرات إدارة المعرفة في جامعة جنوب الوادي كانت متوسطة ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة **Bejinaru (2017)** التي ترى أن بالنسبة للجامعة فإن أهم الموارد الاستراتيجية هي المعلومات والمعرفة والأفكار التي تشكل رأسمالها الفكري وتساعد علي ممارسة القدرات الديناميكية للجامعة، ودراسة **Cepeda and Vera(2007)** التي ترى أن الموارد مثل أدوات البحث عن المعرفة وممارسات مشاركة المعرفة مفيدة في خلق بيئة داخلية بالمنظمة أو الشركة وتساعد في بناء القدرات الديناميكية ودراسة حاتم علي الحمداني (٢٠١٨) التي تؤكد أن القدرات الديناميكية تتأثر بعوامل التشارك المعرفي والعوامل الاجتماعية.

- جاء بعد " اكتساب المعرفة "في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢.٨٠) وانحراف معياري (٠.٦٨)، وبمستوى متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت والعبارات (٢)، (٣، ٦) بدرجة متوسطة، وجاءت باقي العبارات بدرجة منخفضة، وهذا يرجع إلى ضعف استفادة الجامعة من عمليات الحصول على المعرفة وتراكمها، أو اكتساب معرفة جديدة داخل وخارج المنظمة لمعالجة المشاكل الحالية والجديدة، والابتكار

واكتساب ميزة تنافسية، لقصور واضح في توافر الاستراتيجيات والآليات التنفيذية اللازمة لذلك.

- جاء بعد " تطبيق المعرفة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٢.٦٢) وانحراف معياري (٠.٨٠)، وبمستوى متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت باقي العبارات بدرجة منخفضة، وهذا يرجع إلى (٦، ٤، ٧) بدرجة متوسطة، وجاءت باقي العبارات بدرجة منخفضة، وهذا يرجع إلى أن الجامعة تفتقر إلى وجود إجراءات فعالة مكتوبة لتوظيف المعرفة في رفع مستوى جودة الخدمات وإجراءات العمل، والتوظيف الفعال للمعرفة المتراكمة لديها، وأخذ القرارات بناء على معلومات دقيقة تتوفر فوراً، والتدريبات اللازمة لتنمية مهارات تطبيق المعرفة وفقاً لخطة زمنية موضوعة، وهذا يؤدي إلى قصور شديد في وضع استراتيجية مكتوبة لتحويل المعرفة إلى عمليات تنظيمية، والاستخدام المناسب للمعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة وجودها في المؤسسة من خلال توظيفها في النشاطات والعمليات التنظيمية، كإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، واتخاذ القرارات وغيرها لخلق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

- جاء بعد " تشخيص المعرفة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٢.٥٣) وانحراف معياري (٠.٩٧)، وبمستوى منخفض من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارة (٦) بدرجة متوسطة، وجاءت باقي العبارات بدرجة منخفضة، ويرجع ذلك إلى القصور الواضح في عمل مقارنات مرجعية بين المعرفة الموجودة في المنظمة والمعرفة المستهدفة والمتوفرة في المنظمات المنافسة الأخرى لتقدير حجم الفجوة بين المعرفة المتوفرة في المنظمة وبين المعرفة المستهدفة من أجل تحسين أداء المنظمة وبين المعرفة المستهدفة من أجل تحسين أداء المنظمة في كافة عملياتها.

أما بالنسبة لإجمالي المحور (قدرات عملية إدارة المعرفة)، ويوضح جدول (١٩) حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل قدرة من قدرات عمليات إدارة المعرفة لجامعة جنوب الوادي وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لممارسة كل مجال.

جدول (١٩)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمجالات قدرات عمليات إدارة المعرفة

م	الأبعاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترافر	الترتيب
١	تخزين المعرفة	٢١٩	٢.٩١	٠.٨١	متوسطة	١
٢	توليد المعرفة	٢١٩	٢.٨٩	٠.٨٥	متوسطة	٢
٣	تحويل المعرفة	٢١٩	٢.٨٧	٠.٨٣	متوسطة	٣
٤	مشاركة ونشر المعرفة	٢١٩	٢.٨٤	٠.٨٣	متوسطة	٤
٥	اكتساب المعرفة	٢١٩	٢.٨٠	٠.٦٨	متوسطة	٥
٦	تطبيق المعرفة	٢١٩	٢.٦٢	٠.٨٠	متوسطة	٦
٧	تشخيص المعرفة	٢١٩	٢.٥٣	٠.٩٧	منخفضة	٧
	قدرات عمليات إدارة المعرفة	٢١٩	٢.٥٨	٠.٦٥	منخفضة	

يتضح من جدول (١٩) أن تقديرات أفراد العينة بالنسبة لواقع ممارسات قدرات عمليات إدارة المعرفة بالجامعة جاءت بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي كلي قدره (٢.٥٨)، وانحراف معياري (٠.٦٥) حيث أن القدرة علي تخزين المعرفة جاءت بدرجة متوسطة حيث المتوسط الحسابي لها (٢.٩١)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٢.٥٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٦٥)، ويمكن تفسير ذلك بمحدودية قدرة الجامعة علي تبنى سياسات وإجراءات فعالة لتشجيع الباحثين لنشر بحوثهم العلمية في المجلات العالمية، أو توظيف الجامعة لشبكات التواصل الاجتماعي لتكوين المعرفة الجماعية، أو تنظيم وعقد الجامعة لقاءات دورية بين أعضاء هيئة التدريس للمشاركة المعرفي، فيما حصل القدرة علي تشخيص المعرفة علي المرتبة السابعة والأخيرة بين قدرات عمليات إدارة المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٣) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٢.٥٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٥)، ويمكن تفسير ذلك بضعف قدرة الجامعة علي أن تقارن بصفة دورية بين المعرفة الحالية بها والمستهدفة في الجامعات المنافسة، وتوظيف الجامعة مقارنات تشخيص المعرفة في تحسين أداء الجامعة، وندرة قيام الجامعة برصد دوري للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة، وضعف تشجيع الجامعة على ابداء الآراء حول قضايا المعرفة المختلفة، وندرة قيام الجامعة بالاطلاع على ممارسات المؤسسات المختلفة في مجال إدارة المعرفة للاستفادة من تجاربها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من حبيبة رمضان الجوهي (٢٠١٢) التي توصلت إلي عدم توافر القدر الكافي لمقومات البيئة الجامعية المناسبة لممارسة إدارة المعرفة، فالقيادة والثقافة التنظيمية تتسم بالمركزية، والهياكل التنظيمية هرمية،

ودراسة إيمان إبراهيم الدسوقي (٢٠١٦) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة عمليتي إنتاج ونشر المعرفة مرتفعة من قبل أعضاء هيئة التدريس، بينما درجة ممارسة عملية تطبيق المعرفة متوسطة، ودراسة منى علي سيد (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن عمليات إدارة المعرفة لدى القيادات الأكاديمية جاءت متوسطة، وكذلك جاءت متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى القيادات الأكاديمية (التنظيمية والبشرية) بدرجة متوسطة، بينما جاء بعد المتطلبات المادية بدرجة قليلة.

ج) نتائج الدراسة الخاصة بواقع ممارسات العمل الابتكاري بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات: تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة (ممارسة) والبالغ عددها (٣٠) فقرة تقيس أربعة سلوكيات العمل الابتكاري (تحديد المشكلة، توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تطبيق الفكرة) كما يوضح جدول (٢٠)

جدول (٢٠)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمجالات سلوكيات العمل الابتكاري

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترتيب
١	إبقاء نفسه على اطلاع بالمفاهيم / الرؤى الجديدة داخل المجال المهني للفرد.	٢١٩	٢.٢٤	١.٢٤	منخفضة
٢	إبقاء نفسه على علم بأخر التطورات في الجامعة.	٢١٩	٢.٧٥	١.١٤	متوسطة
٣	إبقاء نفسه على علم بهياكل الجامعة وعملياتها.	٢١٩	٣.٢٦	١.١٦	متوسطة
٤	إبقاء نفسه على اطلاع على التطورات الجديدة في الجامعات الأخرى.	٢١٩	٣.١٦	١.٠٣	متوسطة
٥	ملم بالمشكلات الصعبة التي تواجه العمل/ الإنتاج وأبعادها.	٢١٩	٢.٧٥	١.١٤	متوسطة
٦	يوظف آليات حديثة في تحديد المشكلات.	٢١٩	٢.٧٨	١.٠٤	متوسطة
٧	يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية في تحديد المشكلات.	٢١٩	٢.٦٤	١.١١	متوسطة
٨	على إطلاع دائم بالبحوث الجديدة في مجال التخصص.	٢١٩	٢.٨٣	١.٠٠	متوسطة
	تحديد المشكلة	٢١٩	٢.٨٠	٠.٥٩	متوسطة
١	تقديم أفكار مبتكرة قابلة للتطبيق لتطوير البحث العلمي وتطبيقاته.	٢١٩	٢.٩٥	١.١٢	متوسطة
٢	إيجاد حلول أصيلة وابتكارية للمشكلات الصعبة في العمل.	٢١٩	٢.٧٥	١.١٤	متوسطة
٣	تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء.	٢١٩	٣.٢٦	١.١٦	متوسطة
٤	طرح طرق جديدة لأداء مهام العمل.	٢١٩	٣.١٦	١.٠٣	متوسطة

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترافر	الترتيب
٥	معالجة الأشياء التي يجب أن تتغير مباشرة.	٢١٩	٢.٧٥	١.١٤	متوسطة	٧
٦	اختبار الحلول المتطورة لأوجه القصور عند وضع الأفكار موضع التنفيذ.	٢١٩	٢.٩٥	١.٢٤	متوسطة	٣
٧	تحليل الحلول المتطورة للتأثيرات غير المرغوب فيها عند وضع الأفكار موضع التنفيذ	٢١٩	٢.٧٩	١.٢٠	متوسطة	٥
٨	البحث عن أساليب أو تقنيات أو أدوات عمل جديدة.	٢١٩	٢.٢٣	١.٢١	منخفضة	٨
	توليد الفكرة	٢١٩	٢.٨٥	٠.٥٨	متوسطة	٢
١	حشد الدعم للأفكار المبتكرة.	٢١٩	٢.٢٩	١.٢٥	منخفضة	٦
٢	الحصول على الموافقة على الأفكار المبتكرة	٢١٩	٢.٧٥	١.١٤	متوسطة	٤
٣	الترويج لأفكار جديدة للزملاء من أجل الحصول على دعمهم الفعال.	٢١٩	٣.٢٦	١.١٦	متوسطة	١
٤	البحث عن ممولين لتحويل أفكارهم إلى منتجات أو خدمات.	٢١٩	٣.١٦	١.٠٣	متوسطة	٢
٥	إقناع الآخرين بأهمية الفكرة أو الحل الجديد.	٢١٩	٢.٧٥	١.١٤	متوسطة	٥
٦	الترويج لتطبيق الحل الجديد في سياق عمل الفرد.	٢١٩	٣.١٠	١.١١	متوسطة	٣
	ترويج الفكرة:	٢١٩	٢.٨٩	٠.٨٢	متوسطة	١
١	التفكير بشكل منهجي في التجارب التي تم إجراؤها مؤخرًا.	٢١٩	٢.٦٦	١.٢٨	متوسطة	٧
٢	إدخال الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية.	٢١٩	٢.٧٥	١.١٤	متوسطة	٤
٣	جعل الابتكارات جزءًا من عمليات العمل المنتظمة.	٢١٩	٣.٢٦	١.١٦	متوسطة	١
٤	تقييم التقدم أثناء وضع الأفكار موضع التنفيذ.	٢١٩	٣.١٦	١.٠٣	متوسطة	٢
٥	تحديد معايير النجاح لتحقيق الفكرة.	٢١٩	٢.٧٥	١.١٤	متوسطة	٥
٦	تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة.	٢١٩	٢.٢٥	١.٢٣	منخفضة	٨
٧	الحصول على براءة اختراع لبعض الابتكارات التي تم القيام بها.	٢١٩	٢.٦٧	١.٣٣	متوسطة	٦
٨	الحصول على نسبة استشهادات علمية عالية للبحوث المنشورة	٢١٩	٢.٧٨	١.٢٧	متوسطة	٣
	تطبيق الفكرة	٢١٩	٢.٧٨	٠.٧١	متوسطة	٤
	سلوكيات العمل الابتكاري	٢١٩	٢.٨٣	٠.٥٦	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق (جدول ٢٠) أن سلوكيات العمل الابتكاري بجامعة جنوب الوادي جاءت بدرجة متوسطة (٢.٨٣)، مما يدل على أن الجامعة ما زالت في حاجة إلى تطوير سلوكيات العمل الابتكاري بصورة ملحة ويمكن تناول كل محور من هذه المحاور على النحو التالي:

- جاء بعد " ترويج الفكرة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨٩) وانحراف معياري (٠.٨٢)، وبمستوى متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت جميع العبارات

بدرجة متوسطة، ما عدا العبارة (١) بدرجة منخفضة، ويعزي إلى القصور الواضح في تقديم البرامج التدريبية اللازمة لتنمية مهارات الباحثين في الترويج للأفكار المبتكرة، وصياغة معايير لتقييم الأفكار وتطبيقها، ومن ثم تقديمها إلى الأشخاص المعنيين بالتنفيذ، وعدم توافر حاضنات أعمال بالجامعة، وتوفير شركات وممولين وداعمين للأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في الجامعة..

- جاء بعد " توليد الفكرة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٨٥) وانحراف معياري (٠.٥٨)، وبمستوى متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت جميع العبارات بدرجة متوسطة، ما عدا العبارة (٨) بدرجة منخفضة، ويعزي ذلك إلى لقصور الواضح في الشركات بين الجامعة وقطاعات الإنتاج والتصنيع والخدمات، حيث يرى De Jong and Den Hartog (2010,26) ضرورة الربط بين توليد الأفكار ومنتجات أو خدمات أو عمليات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة أو تحسينات في أساليب العمل الحالية أو بشكل عام حلول للمشاكل المحددة، وتعالج المولدات ذات الأفكار الجيدة المشكلات أو فجوات الأداء من زاوية مختلفة، فضلاً عن نقص التدريبات وورش العمل ذات الصلة.

- جاء بعد " تحديد المشكلة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٨٠) وانحراف معياري (٠.٥٩)، وبمستوى متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت جميع العبارات بدرجة متوسطة، ما عدا العبارة (١) بدرجة منخفضة، وقد يعود ذلك إلى القصور في تكوين المجموعات البحثية لتحديد وحل المشكلات، وأيضاً ضعف الشركات مع الصناعة، وقصور المعلومات حول التطورات الجديدة والمشكلات التي تواجه المؤسسات الحديثة ، والتغيرات في الهياكل الصناعية أو السوق ؛ التغيرات في التركيبة السكانية مثل تكوين القوى العاملة، مما يؤدي إلى قصور في اكتشاف استكشاف الفكرة، والبحث عن طرق لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات الحالية أو محاولة التفكير فيها بطرق بديلة.

- جاء بعد " تطبيق الفكرة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٧٨) وانحراف معياري (٠.٧١)، وبمستوى متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت جميع العبارات بدرجة متوسطة، ما عدا العبارة (٦) بدرجة منخفضة، ويرجع ذلك إلى الافتقار إلى

التدريبات وورش العمل حول عمل مشروع بحثي مبتكر قابل للتطبيق وترويج الأفكار ومسابقات ريادة الأعمال، وضعف الشراكات مع المؤسسات الناجحة من الجامعات والصناعة، ونقص التمويل والداعمين، والافتقار إلى حاضنات أعمال ومراكز فعالة لريادة الأعمال. حيث أنه يتطلب جعل الابتكارات جزءاً من عمليات العمل المنتظمة، والسلوكيات مثل تطوير منتجات جديدة أو عمليات عمل، واختبارها وتعديلها (De Jong & Den Hartog, 2010,26).

أما بالنسبة لإجمالي محور سلوكيات العمل الابتكاري، يوضح جدول (٢١) حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل سلوك من من سلوكيات العمل الابتكاري لجامعة جنوب الوادي وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لممارسة كل سلوك.

جدول (٢١)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمجالات سلوكيات العمل الابتكاري لكل

م	المحاور	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترافر	الترتيب
١	ترويج الفكرة	٢١٩	٢.٨٩	٠.٨٢	متوسطة	١
٢	توليد الفكرة	٢١٩	٢.٨٥	٠.٥٨	متوسطة	٢
٣	تحديد المشكلة	٢١٩	٢.٨٠	٠.٥٩	متوسطة	٣
٤	تطبيق الفكرة	٢١٩	٢.٧٨	٠.٧١	متوسطة	٤
	سلوكيات العمل الابتكاري	٢١٩	٢.٨٣	٠.٥٦	متوسطة	

ينضح من جدول (٢١) أن تقديرات أفراد العينة بالنسبة لواقع ممارسات سلوكيات العمل الابتكاري بالجامعة جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي كلي قدره (٢.٨٣)، وانحراف معياري (٠.٥٦) حيث أن سلوك ترويج الفكرة جاءت بدرجة متوسطة حيث المتوسط الحسابي لها (٢.٨٩)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٢.٨٣) وانحراف معياري بلغ (٠.٥٦)، ويمكن تفسير ذلك بمحدودية قدرة الجامعة علي حشد الدعم للأفكار المبتكرة، أو الحصول على الموافقة على الأفكار المبتكرة، أو الترويج لأفكار جديدة للزملاء من أجل الحصول على دعمهم الفعال، أو البحث عن ممولين لتحويل أفكارهم إلى منتجات أو خدمات، أو إقناع الآخرين بأهمية الفكرة أو الحل الجديد، أو الترويج لتطبيق الحل الجديد في سياق عمل الفرد. فيما حصل سلوك تطبيق الفكرة علي المرتبة الرابعة والأخيرة بين سلوكيات العمل الابتكاري بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٨) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٢.٨٣)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٦)، ويمكن تفسير ذلك بضعف قدرة الجامعة علي تحويل

الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة، أو إدخال الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية، أو جعل الابتكارات جزءاً من عمليات العمل المنتظمة، أو تقييم التقدم أثناء وضع الأفكار موضع التنفيذ، أو تحديد معايير النجاح لتحقيق الفكرة. كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى ضعف قدرة الجامعة علي ممارسة أبعاد إدارة المعرفة مما يؤثر علي سلوكيات الأداء الابتكاري وهذا يتفق مع نتائج دراسة كل من: (Widjaja and Kuslina 2018) أن الابتكار في المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على استخدام موارد المعرفة الخاصة بها، ودراسة (Jyoti, Gupta and Kotwal 2011) التي توصلت إلى أن إدارة المعرفة هي عملية تمكن المؤسسات من تعلم وإنشاء وتطوير وتطبيق المعرفة الضرورية التي تجعل المنظمات أكثر ربحية وابتكاراً.

سادساً: النموذج الذي يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري)

للإجابة على السؤال الرابع والذي نصه " ما النموذج الذي يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري) بالجامعات في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للنموذج المقترح؟"، قام الباحثان بالتعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات على بعضها بعضاً، عند افتراض أن المتغيرات تتمثل في (قدرات إدارة المعرفة- القدرات الديناميكية- سلوكيات العمل الابتكاري) ولمعالجة ذلك إحصائياً تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- افتراض النموذج السببي Causal Model وهو النموذج الذي يوضح العلاقات بين المتغيرات المستقلة موضوع البحث ، وذلك اعتماداً على الأطر النظرية والدراسات والبحوث المرتبطة ، وهذا النموذج يسمى بالنموذج السببي المفترض، وهذا ما تم التوصل إليه في ضوء الإطار النظري.
- إيجاد المصفوفة الارتباطية Correlation Matrix وهي تعبر عن جميع معاملات الارتباط الممكنة بين المتغيرات المستقلة والتابعة موضوع البحث، وحيث أن عدد هذه المتغيرات مجتمعة = ٣ فإن عدد معاملات الارتباط الممكنة (٦) معامل ارتباط موضحين في جدول (٢٢)، ويمكن للتوضيح بصورة أكبر استخدام

معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقات الارتباطية بين أبعاد الاستبيانات الثلاثة، ويوضح جدول (٢٢) نتائج معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية بين هذه الاستجابات وينضح من الجدول (٢٢) وجود علاقات ارتباطية بين جميع متغيرات البحث وهي كالتالي:

- علاقات ارتباطية دالة موجبة عند مستوى (٠.٠١) بين قدرات إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية للجامعة.
- وجود علاقات ارتباطية دالة موجبة عند مستوى (٠.٠١) بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري.
- علاقات ارتباطية دالة موجبة عند مستوى (٠.٠١) بين القدرات الديناميكية للجامعة وسلوكيات العمل الابتكاري.

جدول (٢٢)

معاملات الارتباط ودلالاتها بين متغيرات البحث

المتغيرات	الارتباط	القدرات الديناميكية للجامعة	قدرات إدارة المعرفة	سلوكيات العمل الابتكاري
القدرات الديناميكية للجامعة	معامل ارتباط بيرسون	٢١٩	**٠.٧٤٢	**٠.٧٢٣
	الدلالة الإحصائية		٠.٠٠	٠.٠٠
	العدد		٢١٩	٢١٩
قدرات إدارة المعرفة	معامل ارتباط بيرسون	**٠.٧٤٢	٢١٩	**٠.٤١٤
	الدلالة الإحصائية	٠.٠٠		٠.٠٠
	العدد	٢١٩		٢١٩
سلوكيات العمل الابتكاري	معامل ارتباط بيرسون	**٠.٧٢٣	**٠.٤١٤	٢١٩
	الدلالة الإحصائية	٠.٠٠	٠.٠٠	
	العدد	٢١٩	٢١٩	

- حساب أوزان الانحدار المعيارية (β) Standardized Coefficient من تحليل الانحدار المتعدد لتقدير معاملات المسار Path Coefficients في النموذج المقترض. حيث أن وزن الانحدار المعياري (β) المأخوذ من تحليل الانحدار المتعدد هو نفسه معامل المسار في أسلوب تحليل المسار والذي يدل على التأثير المباشر للمتغيرات على بعضها بعضا ، وبذلك يتم إجراء التحليل الخاص بانحدار كل من قدرات إدارة المعرفة (١)، القدرات الديناميكية للجامعة (٢)، وسلوكيات العمل الابتكاري

- (٣) كمتغيرات مستقلة وتابعة، باستثناء قدرات إدارة المعرفة كمتغير مستقل فقط وهذا يعنى أن التأثيرات المباشرة هي معاملات المسار (أوزان الانحدار المعيارية)، أما التأثيرات غير المباشرة فتنتج من طرح التأثيرات المباشرة من معاملات الارتباط، والتأثير غير المباشر لمتغير مستقل على متغيرات أخرى يمكن أن يحدث بطريقتين:
- الأولى: يكون من خلال الارتباط بين المتغير المستقل ومتغير مستقل آخر له تأثير مباشر على متغيرات مستقلة أخرى.
 - الثانية: من خلال الارتباط بين المتغيرات المستقلة بعضها ببعض.
- ويمكن تلخيص التأثيرات السببية المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات على بعض في الجدول (٢٣) الآتي:

جدول (٢٣)

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث

القدرات الديناميكية للجامعة			قدرات إدارة لمعرفة			المتغيرات
التأثيرات غير المباشرة	التأثيرات المباشرة	معامل الارتباط	التأثيرات غير المباشرة	التأثيرات المباشرة	معامل الارتباط	
						قدرات إدارة لمعرفة
			٠.١٩٧	٠.٥٤٥	**٠.٧٤٢	القدرات الديناميكية للجامعة
٠.٣٤٧ -	١.٠٧	**٠.٧٢٣	٠.٢٦٤	٠.١٥٠	**٠.٤١٤	سلوكيات العمل الابتكاري

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: بالنسبة للتأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث يتضح ما يلي:

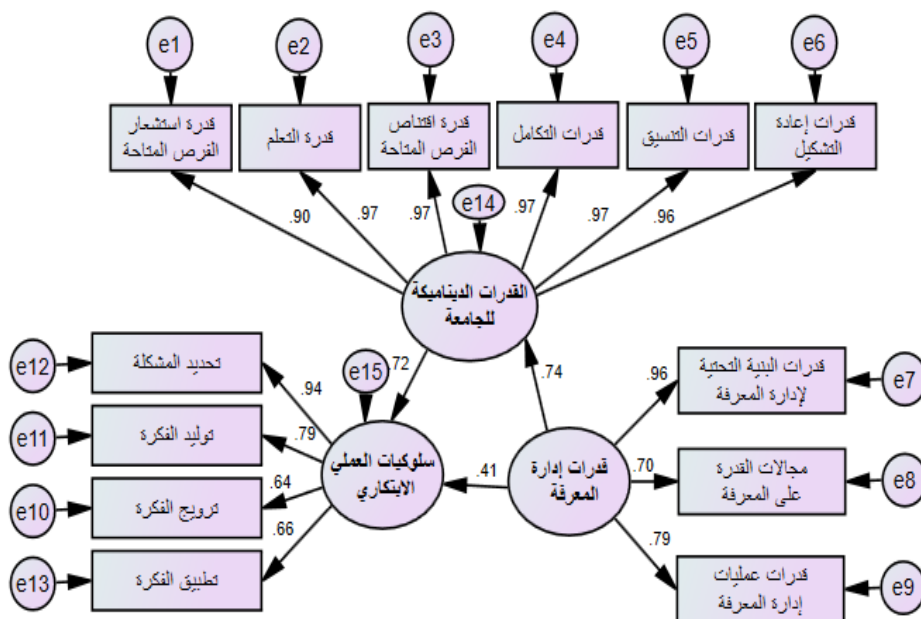
- أن المسار من قدرات إدارة المعرفة إلى القدرات الديناميكية للجامعة = ٠.٥٤٥ وهو دال عند مستوى (٠.٠١)، أي أن قدرات إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً في القدرات الديناميكية للجامعة.
- أن المسار من القدرات الديناميكية للجامعة إلى سلوكيات العمل الابتكاري = ١.٠٧ وهو دال عند مستوى (٠.٠١)، أي أن القدرات الديناميكية للجامعة تؤثر إيجابياً على سلوكيات العمل الابتكاري.

- أن المسار من قدرات إدارة المعرفة إلى سلوك العمل الابتكاري = ٠.١٥٠ وهو دال عند مستوى (٠.٠١)، أي أن قدرات إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً على سلوكيات العمل الابتكاري.

وبذلك يكون النموذج السببي الأساسي للتأثيرات المباشرة من خلال التعويض في النموذج السببي المفترض بقيم كل من أوزان الانحدار المعيارية (معاملات المسار) المأخوذة من المصفوفة الارتباطية يتم الحصول على النموذج السببي الأساسي.

- أن المسار من قدرات إدارة المعرفة إلى سلوكيات العمل الابتكاري = ٠.١٥٠ وهو دال عند مستوى (٠.٠١)، أي أن قدرات إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً على سلوكيات العمل الابتكاري.

كما هو موضح في شكل (٢) التالي:



شكل (٢) النموذج السببي الأساسي للتأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث

وتوصلت نتائج إلى مطابقة النموذج للفرض، حيث كانت قيمة $\chi^2 (4.91)$ ، وهي

قيمة غير دالة إحصائياً، كما كانت قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ الاقتراب

(RMSEA) للنموذج (٠.٠٥)؛ وهي قيمة مطابقة أقل من (٠.٠٨)، كما بلغ مؤشر جودة

المطابقة (GFI)، ومؤشر الملائمة المقارن (CFI) ومؤشر تاكر- لويس (TLI) ومؤشر

المطابقة المعياري (NFI) للنموذج (٠.٩٠، ٠.٩٢، ٠.٩١، ٠.٩٣) على التوالي، وهي قيم تقع في الحد القبول (أكبر من ٠.٠٩٠).

كما توسطت القدرات الديناميكية للجامعة بشكل إيجابي العلاقة بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بقيمة تأثير مباشر (٠.٢٢٤) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويتضح من الشكل السابق، والنتائج السابقة ما يلي:

- أن قدرات إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً في القدرات الديناميكية للجامعة، وهذا يرجع إلى أن قدرات إدارة المعرفة تعد عاملاً أساسياً في تكوين القدرات الديناميكية للجامعة، ويتفق ذلك مع الدراسات (Drucker, 1993; Zahra and George, 2002; Zollo and Winter, 2002; Bowman & Ambrosini, 2003; Iansiti & Clark, 1994; Cepeda & Vera, 2007; Shuen, 1994; Sher & Lee, 2004; Ghinea & Bratianu, 2012,259; Sadlak & Liu, 2007; Nelson, 2006; Bejinaru, 2017; Iris & Vikas, 2011; Najmi, Kadir & Kadir, 2018; Gonzalez & Melo, 2017; Hidalgo-Peñate, Padrón-Robaina & Nieves, 2019)، ويرجع ذلك إلى أن نهج إدارة المعرفة الرسمي يعزز القدرات الديناميكية، وأن القدرات الديناميكية تسهل وتحقق من خلال إدارة المعرفة، فمن خلال النظرة القائمة على الموارد للمؤسسة فإن دور الجوانب الهيكلية، والرأي القائم على المعرفة التي تقدر الأصول غير الملموسة إلى التأثير الإيجابي للموارد البشرية والثقافة التنظيمية والهيكل في القدرة الديناميكية للجامعة، وكذلك فإن قدرة إدارة المعرفة على أساس وجهات النظر القائمة على الموارد والمعرفة، أصبحت القدرة على إدارة أصول المعرفة من الكفاءات الأساسية للمؤسسة للحصول على أداء متفوق، حيث تسعى إدارة لتعزيز القدرات المعرفية لإنشاء أصول المعرفة وتحويلها وتطبيقها وحمايتها في المؤسسات، وبالتالي تنمية قدراتها الديناميكية، وبالتالي فإن امتلاك قدرات المعرفة يعني امتلاك مؤسسات المعرفة الأسس اللازمة لتجديد أو إعادة تأهيل قاعدة مصادرها أي بناء قدرات ديناميكية، ولذا يشير (Hidalgo-Peñate, Padrón-Robaina & Nieves (2019) إلى أن تطوير القدرات الديناميكية أمر ممكن إذا كانت المنظمات لديها مستويات عالية من قدرات إدارة المعرفة، إضافة لما سبق فإن ظروف البيئة يمكن أن تخفف من العلاقة بين المعرفة التنظيمية وعمليات التغيير التنظيمي، ففي ظل بيئة تحدث فيها

تغييرات سريعة فإن المعرفة الحالية لن تكون مفيدة للغاية، ومن ثم فإن قدرات إدارة المعرفة القوية تحفز التغييرات الإضافية، وتزيد من القدرة الديناميكية.

- أن قدرات إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً في سلوكيات العمل الابتكاري، وهذا يرجع إلى أن قدرات إدارة المعرفة تعد عاملاً أساسياً في تكوين القدرات الديناميكية للجامعة. ويتفق ذلك مع عدد من الدراسات، فقد أشارت دراسة **Jyoti, Gupta and Kotwal (2011)** إلى أن إدارة المعرفة هي عملية تمكن المؤسسات من تعلم وإنشاء وتطوير وتطبيق المعرفة الضرورية التي تجعل المنظمات أكثر ربحية وابتكاراً، وكشفت النتائج وجود علاقة كبيرة بين إدارة المعرفة والابتكار، وكذلك يؤثر نهج المعرفة وحماية المعرفة وعمليات استخدام المعرفة في إدارة المعرفة على الابتكار الفني وغير الفني، ويضيف **Alegre, Sengupta and Lapiedra (2011,455)** ، بينما توصلت دراسة **Tabatabaei (2015)** إلى التأثير الإيجابي لإدارة المعرفة في تنمية الأداء الابتكاري بالمنظمات (الابتكار الإداري والابتكار في العملية)، كما أشارت نتائج دراسة **HosseiniAkhavan, Abbasi and Manteghi (2015)** ، إلى أن سلوكيات مشاركة المعرفة لدى الموظفين تعزز سلوكياتهم الابتكارية في العمل، كما أثبتت نتائج دراسة **Ramezani, Safari, Hashemiamin and Karimi (2017)** آثار جوانب القيادة الموجهة نحو المعرفة على الأداء الابتكاري من خلال النظر في دور الوساطة لممارسات إدارة المعرفة، وكذلك تبين نتائج دراسة **Moradi, Nikoosokhan and Doustar Mardani (2018)** ، وجد أن إنشاء المعرفة ، وتكامل المعرفة، وتطبيق المعرفة يسهل الابتكار والأداء، ويكون لإنشاء المعرفة تأثيرات أكثر أهمية على سرعة الابتكار، وجودة الابتكار، وكمية الابتكار، في حين أن جودة الابتكار، وخلق المعرفة، ودمج المعرفة لها تأثيرات أكثر أهمية على الأداء، بينما تقدم نتائج دراسة **Chen and Hung (2009)** دليلاً على أن قدرة إدارة المعرفة تلعب دور الوسيط بين ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية والأداء الابتكاري، كما أثبتت دراسة **Aoyama (Choi and Ding, 2019)** أن قدرة إدارة المعرفة كان لها

تأثير في التوسط بين القيادة الحكيمة وسلوك العمل الابتكاري، بينما توصلت دراسة (Liu and Deng, 2015) إلى أن أقوى قدرات إدارة المعرفة في صناعات التكنولوجيا الفائقة في تايوان أكثر أهمية في تنمية الأداء والأهم من ذلك تطوير أداء المنتج الجديد القائم على الابتكار، فيري Rhodes et al., (2008) أن المعرفة هي مورد هام للمؤسسة الإستراتيجية في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء، ويضيف البعض Choi et al., (2007); Bierly III & Daly, (2008) أن إدارة المعرفة يمكن أن تؤدي دوراً رئيساً في الأداء التنظيمي الابتكاري العالي، ويرى Goh (2002) بأنها عملية لتعزيز تطبيق المعرفة لتحقيق الابتكار أو تحسين أداء الأعمال في الوقت نفسه، ويضيف Widjaja Kuslina (and 2018) أن الابتكار في المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على استخدام موارد المعرفة الخاصة بها، ويرجع ذلك إلى أن توافر قدرات إدارة المعرفة أمراً حاسماً في تعزيز سلوك العمل الابتكاري للموظفين من خلال توفير فرص للتعلم المتبادل وتيسير إنشاء المعرفة وإعادة استخدامها على المستويين الفردي والتنظيمي، كما تعتمد فعالية الابتكار في الجامعة إلى حد كبير على مساهمة العاملين في مجال المعرفة الذين يمهدون الطريق لاحتضان الابتكار وتحويل الابتكار إلى مخرجات تجارية، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تمثل العملية المنهجية لاكتساب المعارف التنظيمية وتنظيمها وإيصالها بطريقة يمكن للآخرين الاستفادة منها بكفاءة أكبر للمساهمة الإيجابية في العملية التنظيمية أي الابتكار والميزة التنافسية، وفي النهاية تطوير سلوكيات العمل الابتكاري.

- أن القدرات الديناميكية للجامعة تؤثر إيجابياً في سلوكيات العمل الابتكاري، وهذا يرجع إلى أن قدرات إدارة المعرفة تعد عاملاً أساسياً في تكوين القدرات الديناميكية للجامعة. ويتفق ذلك مع العديد من الدراسات، ومنها: (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Chiu, Chang, Chi & Chen, 2016; Wendra, Sule, Joeliaty & Azis; 2019; Giniuniene & Jurksiene, 2015; Babelytė-Labanauskė & Nedzinskas, 2017; Ansari, Barati & Sharabiani, 2016) ويرجع ذلك إلى أن العوامل المساهمة في ثقافة الابتكار هي نفس محددات الابتكار التي تسهم في

القدرات الديناميكية داخل المنظمات، فالثقافة والقدرة الابتكارية للأفراد مبنية على القدرات المرتبطة ديناميكياً بالموارد والعمليات والقيم والسلوك والمناخ والنجاح، من "المنظور القائم الموارد (RBV)" للمؤسسات ومفهوم "الروتين" في نظرية التطور التنظيمي حيث إنها هي قدرة المؤسسة على استخدام الموارد في عملية دمج الموارد وإعادة تكوينها واكتسابها وإطلاقها وتشير القدرات الديناميكية إلى قدرة المؤسسة على استيعاب وتطوير وإعادة بناء القدرات الداخلية والخارجية بصورة مبتكرة لتناسب البيئة المتغيرة بسرعة (Chen & Fong, 2015,432) حيث تساهم القدرات الديناميكية في: سرعة الجامعة في الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للعميل، وزيادة القدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة لبيئة الأعمال، وتكامل المنظمات مع الشركاء، وزيادة القدرة على إنتاج منتجات وعمليات جديدة مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة باستمرار (Najmi, Kadir & Kadir, 2018,519)، فالابتكار بهذا المعنى ينشأ كنتيجة منطقية إيجابية من امتلاك قدرات ديناميكية؛ من وجهة النظر هذه، يجب اعتبار القدرات الديناميكية دافعة للابتكار، ولذا يرى يرى (Wendra, Sule, 2019,125) أن القدرات الديناميكية تعد حاسمة للغاية في مجال الابتكار.

ثانياً: بالنسبة للتأثيرات غير المباشرة بين متغيرات البحث:

ويتكون هذا التأثير من حاصل ضرب معاملات الانحدار في المسارين المطلوب معرفة التأثيرات المباشرة لمتغير في حالة توسط متغير آخر، ويكون التأثير غير المباشر للقدرات إدارة المعرفة على سلوكيات العمل الابتكاري في حالة توسط القدرات الديناميكية للجامعة = $0.545 \times 0.107 = 0.058$ ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير غير مباشر من قدرات إدارة المعرفة في سلوكيات العمل الابتكاري مروراً بالقدرات الديناميكية للجامعة، وهذا يعني توسط القدرات الديناميكية للجامعة بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري، لأن قيمة التأثير غير المباشر تعادل تقريباً حوالى ضعف ونصف قيمة التأثير المباشر لقدرات إدارة المعرفة على سلوكيات العمل الابتكاري (0.150) من دون توسط القدرات الديناميكية للجامعة وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه عدد من الدراسات منها: (Al-Hyari, 2017;

Tseng & Lee, 2014; Coelho & Maroco, 2016; Najmi, Kadir & Kadir, 2018; Falasca, Zhang, Conchar & Li; 2017) ويرجع ذلك إلى أن القدرات الديناميكية هي تلك العمليات التي تعيد تكوين قاعدة موارد المؤسسة لدعم سلوك العمل الابتكاري بغية تحقيق ميزة تنافسية، ويتم تطوير هذه القدرات الديناميكية وصنعها عبر إجراءات تنظيمية تدعم تراكم الخبرة وتعبير المعرفة وترميز المعرفة، أي قدرات إدارة المعرفة، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه (Tseng and Lee (2014, 158- 159) من أن الحل الوحيد لمؤسسة ما لتحسين الأداء الابتكاري عبر إدارة المعرفة هو من خلال تعزيز قدرتها الديناميكية. فالمعرفة هي النموذج المركزي الذي يجمع بين القدرات الديناميكية وسلوك العمل الابتكاري في المؤسسات البحثية وعلى رأسها الجامعات (Easterby-Smith and Prieto, 2008,237; Zheng, Yan & McLean, 2010,764) وأن قدرات اكتساب المعرفة ونشرها تمكن وتدعم وظائف الابتكار الهائلة للمؤسسة، ولكن يجب تحقيق ذلك من أجل تحقيق نتائج أفضل عن طريق إدارة القدرات الديناميكية للمنظمة (Jantunen, 2005,338). وبالتالي يتحقق صحة النموذج السببي المفترض في الإطار النظري للبحث.

سابعاً: التوصيات والمقترحات اللازمة لتفعيل قدرات إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية وسلوكيات العمل الابتكاري بجامعة جنوب الوادي في ضوء العلاقات والتأثيرات المتبادلة بينهم: انتهجاً مما سبق يتضح لما أسفرت عنه الأدبيات والدراسات السابقة من أهمية القدرات الديناميكية كوسيط مهم وفعال للجامعة بين استغلال قدرات إدارة المعرفة وتحقيق سلوكيات العمل الابتكاري، حيث أن القدرة الديناميكية هي آلية تنظيمية وسيطة يتم من خلالها تحويل فوائد قدرة إدارة المعارف إلى تأثيرات أداء على مستوى الجامعة أي أن قدرة إدارة المعرفة تعزز القدرة الديناميكية، بينما القدرة الديناميكية بدورها تزيد من سلوك العمل الابتكاري وتوفر مزايا تنافسية، وفي ضوء الإطار النظري والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية يوصي البحث بالآتي:

١- ضرورة أن تكون جامعة جنوب الوادي قادرة على إغتنام الفرص، وتطوير جميع الجوانب التنظيمية والثقافية بشكل دوري حتى تكون قادرة على إعادة الوضع بشكل استباقي لمواجهة التهديدات والفرص الجديدة عند ظهورها، وأن تتفوق الجامعة في استثمار الفرص الجديدة وكذلك استغلال الموارد المتاحة.

- ٢- التطوير المنهجي للعمليات والأساليب والإجراءات الروتينية بالجامعة لاستشعار الفرص واغتنامها بما في ذلك تسهيل التعلم بين المجموعات، وتقييم عقبات الابتكار والقيمة المحتملة، والتنفيذ المتكرر والفعال.
- ٣- تنظيم الأدوار الريادية بالجامعة، للشركاء وأصحاب المصلحة، وكذلك إدارة المشاريع اللاحقة لتحقيق الابتكار.
- ٤- تعزيز قدرات الابتكار الديناميكي بدلاً من التركيز فقط على قدرات الابتكار الوظيفية، من خلال التأكيد على قدرات الابتكار على المستويين التشغيلي والاستراتيجي بالجامعة، بحيث تصبح جزءاً متكاملًا من الإدارة الاستراتيجية.
- ٥- ضرورة التوظيف الفعال لقدرات إدارة المعرفة من خلال دعم التعلم التنظيمي، ويظهر ذلك بإنشاء المعرفة الجديدة من خلال التركيز الديناميكي وليس التركيز الثابت، فالقدرات الديناميكية هي إنشاء وقبول وتنفيذ فكرة ومنتج وخدمة جديدة، فعندما تكون الجامعة متعلمة، يصبح من السهل عليها التكيف مع المتغيرات المستقبلية.
- ٦- إيجاد توافق بين أنظمتها التكنولوجية والاجتماعية، باستخدام التقنيات الحديثة لزيادة كفاءة الأفراد وتعزيز تدفق المعلومات داخل الجامعة، بينما تعمل الأنظمة الاجتماعية مثل مجتمعات الممارسة على تحسين التفسيرات، من خلال تقديم وجهات نظر متعددة حول المعلومات.
- ٧- توظيف التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة للموظفين للتعلم والتدريب لتحسين الأداء واستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال بأقل التكاليف.
- ٨- ضرورة تشجيع التعلم المستمر والتدريب والتطوير بالجامعة، مع التركيز على استثمار قدرات إدارة المعرفة لتحقيق الجامعة أهدافها المنشودة.
- ٩- توفير بيئة تدعم الابتكار من أجل تمكين الموظفين من توليد وتطبيق الأفكار والأساليب المبتكرة للممارسة، ويحفز هذا الدعم الموظفين ويدفعهم إلى المشاركة في الجامعة.
- ١٠- السعي إلى إنشاء حاضنات أعمال، ومراكز ريادة الأعمال بالجامعة، لتعزيز البحث العلمي التطبيقي، وتحويل الأفكار إلى مبتكرات.
- ١١- ضرورة أن تمتلك الجامعة آليات فعالة للحصول على معلومات موثوقة لوضع إستراتيجيتها، ولتحديد حاجات المستفيدين من خدماتها، وأن تضع الجامعة خطط

- لتحديث خدماتها باستمرار، ولتقديم خدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين بشكل أفضل.
- ١٢- أن تساعم وحدات ومراكز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة بفعالية في تطوير القدرة الاستشعارية للجامعة.
- ١٣- أن تمتلك الجامعة مراكز فعالة لإدارة المعرفة، مع وضع كافة الخطط والآليات اللازمة لتفعيلها في تحقيق أهداف الجامعة، وأن تكون ضمن خططها الاستراتيجية.
- ١٤- توفير البيئة المناسبة للبحث والتطوير والابتكار، وتتبنى نهج التعلم من أخطائها لمنع تكرارها في المستقبل، وتجدد قدراتها التشغيلية الحالية بمعارف جديدة بصورة مستمرة، مع مراعاة وجود الوثائق الرسمية الداعمة لذلك وتدوينها ونشرها.
- ١٥- أن تمتلك الجامعة هيكل للحكومة لمتابعة الفرص التي تم استشعارها حديثاً، وأن تحرص على التوافق بين خبرات ومؤهلات فرق العمل لديها، وأن توفر قنوات الاتصال والتنسيق الفعال بين كافة فرق العمل والوحدات، وأن يكون لديها خيارات إستراتيجية لاستثمار الفرص وتحويلها إلى خدمات ومنتجات جديدة، وأن تتبنى الجامعة أفضل الأساليب والممارسات الإدارية في إدارة عملياتها التشغيلية.
- ١٦- أن تحقق الجامعة الميزة التنافسية في إدارة عملياتها المعرفية بتنسيقها مع الجامعات المناظرة محلياً ودولياً، وأن تعقد مقارنات مرجعية مستمرة لأدائها للوصول إلى أفضل الممارسات.
- ١٧- ١٧- أن تكون الجامعة فرق العمل ذات المهام المتخصصة لإنجاز أعمالها، وأن تتكامل وحداتها لتحقيق أهدافها وفق أطر مؤسسية، مع توفير الموارد اللازمة لتحقيق ذلك.
- ١٨- أن تضع الجامعة خطة تنفيذية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من مختلف الاتفاقيات والتحالفات المبرمة في تجديد خدماتها وعملياتها.
- ١٩- أن ترسي الجامعة قواعد استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة (وتشمل قيادة فريق إدارة المعرفة، وتعزيز الخطط الاستراتيجية ومكافآت الفحص والتقييم).
- ٢٠- أن تعزز الجامعة ثقافة إدارة المعرفة (مثل ثقافة تبادل المعرفة وتنسيقها واكتسابها والتعاون من قبل العاملين بالجامعة....).

٢١- أن تستثمر الجامعة البنية التحتية التكنولوجية في إدارة المعرفة (مثل معالجة البيانات، وجمع المعلومات، وتخزين المواد التي تم جمعها، وتجميع المعرفة، وتسريع الاتصالات)، وأن تتخذ إجراءات فعالة لامتلاك منسوبيها الأدوات الخاصة بهم لتحسين قدرتهم على إدارة المعرفة.

٢٢- أن تضع الجامعة آليات ترتبط بالزامية العاملين لنقل وتبادل المعرفة الجديدة بعد حضور التدريبات والندوات وورش العمل والمؤتمرات، وتعزيز ثقافة إدارة المعرفة (مثل ثقافة تبادل المعرفة وتنسيقها واكتسابها والتعاون من قبل العاملين بالجامعة....)، وتدعم الثقافة الداعمة لإدارة المعرفة (الاعتراف بالخبرة والتعاون والابتكار وروح الفريق والعمل الجماعي وإدارة التغيير والتدريب...).

٢٣- ضرورة توفير الجامعة إمكانية الوصول إلى مستودعات الخبرة (فائدة محتوى المستودع، معلومات في المستودع عن الخبراء الداخليين والخارجيين، قدرات البحث في المستودعات، وجود التصنيف، وجود تسجيل وتنميط)، وتتخذ إجراءات فعالة لتفعيلها.

٢٤- ضرورة مشاركة الجامعة الخبراء في المعرفة (ممارسة البحث عن الخبرة المتاحة، الوصول إلى الخبراء كجزء من ممارسات العمل العادية، الوصول إلى الخبراء الداخليين / الخارجيين باستخدام أدوات التعاون، المشاركة في مجموعات الاهتمامات الخاصة، توافر الخبراء ذوي الصلة) ومساهمتها في نجاح عملياتها.

٢٥- أن تسهل الجامعة البحث في مستودعات الخبرة (معايير بحث متعددة عن المستودع، وضوح التصنيف وتوحيده وشموله، سهولة استخدام التسجيل والتنميط وتحديث الملف الشخصي، اتساق/ إدارة الملفات الشخصية، سهولة العثور على الخبراء المعنيين، سهولة استخدام أدوات التعاون، مجموعات أدوات متعددة للتعاون، الدعم المالي / وقت العمل لمشاركة الخبراء والخبرة).

٢٦- أن تحسن الجامعة إدارة عملياتها المعرفية بقابلية التوسع في التصنيف (أدوات التعاون مقبولة على نطاق واسع/ مستخدمة بشكل روتيني، المراجعة الدورية / تحسين أدوات التوصيف/ البحث، المراجعة الدورية لعمليات تبادل الخبرات).

- ٢٧- أن تتضمن الجامعة إجراءات فعالة لتحقيق التطبيق الناجح للدروس المستفادة (توافر وإمكانية الوصول إلى مستودع (مستودعات) الدروس المستفادة، فائدة محتوى مستودع الدروس المستفادة، قدرات البحث والاسترجاع في المستودع، وجود التصنيف، ممارسة التقاط الدروس المستفادة، التقاط الدروس المستفادة كمسؤوليات فردية / جماعية، تطبيق / استخدام الدروس المستفادة، تضمين البحث عن الدروس المستفادة في ممارسات العمل العادية).
- ٢٨- أن تنتهج الجامعة أساليب فعالة لتسهيل البحث في المستودع (معايير بحث متعددة عن المستودع، وضوح التصنيف وتوحيده وشموله، توحيد وإدارة الدروس المستفادة، وجود عمليات منهجية للحصول على الدروس المستفادة، سهولة العثور على الدروس المستفادة ذات الصلة)
- ٢٩- أن تراجع الجامعة باستمرار أدوات تقييم / تحديث الدقة / حداثة الدروس المستفادة (المراجعة الدورية لعمليات الالتقاط / إعادة الاستخدام).
- ٣٠- أن توفر الجامعة إمكانية الوصول إلى مستودع وثائق المعرفة (المستودعات) (فائدة محتوى المستودع، الوصول إلى الوثائق الداخلية والخارجية في المستودع، وجود عملية تصنيف، ممارسة الإشارة إلى وثائق المعرفة واستخدامها)، وأن يدعم مستودع وثائق المعرفة بالجامعة نظام إدارة المستندات (وضوح البيانات الوصفية، التوحيد القياسي والشمولية للتصنيف، سهولة استخدام عملية التصنيف، الفهرسة، إدارة عملية التصنيف لضمان الالتزام، سهولة العثور على المستندات، سهولة استخدام الأدوات للعثور على المستندات المعرفية، أدوات استرجاع وثائق المعرفة ذات الصلة، أدوات لدعم معايير البحث المتعددة).
- ٣١- أن تشرك الجامعة الأفراد في اتخاذ القرار لاعتماد البيانات (توافر وإمكانية الوصول إلى المستودع (المستودعات)، التوقيت / الفترة الزمنية، اكتمال كفاية أدوات الدعم).
- ٣٢- أن تهتم الجامعة بتداول البيانات كجزء من عملية اتخاذ القرار (ملاءمة مستوى التلخيص للبيانات، وضوح البيانات الوصفية، فائدة تنسيق العرض، صحة البيانات، سهولة استخدام أدوات دعم القرار).

المراجع

- ١- إبراهيم بن عبدالرحمن الحضيبي(٢٠١٦)، واقع تطبيق عمداء كليات جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية لعمليات إدارة التربية، جامعة الأزهر، (1) ١٦٨، إبريل، ٧٢١-٧٤٨.
- ٢- أحمد محمد عبدالعال رشوان(٢٠١٧) تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمغريات وسيطة، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة- جامعة طنطا، ع ١، مارس، ٢٣٨-٢٧٦ .
- ٣- إيمان إبراهيم الدسوقي (٢٠١٦). متطلبات تطوير ممارسة إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكلية التربية جامعة المنوفية من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ٦٣(٣)، ١٥١-٢٠٠.
- ٤- آسم طه الرواشده(٢٠١٣)، أثر ممارسة الإدارة بالتجوال علي السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن
- ٥- باسم سليمان صالح جادالله (٢٠١٨). دور حاضنات الأعمال البحثية الجامعية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال بمصر-دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ٣٣(٤)، ١٣٨-٢٢٣.
- ٦- بسام سمير الرميدي، (٢٠١٨). تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب: استراتيجية مقترحة للتحسين. المركز الجامعي عبد الحفظ بالصوف ميله- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (٦)، ٣٧٢-٣٩٤.
- ٧- بشار عباس الحميري ومحمدجاسم خليل(٢٠١٨): علاقة رأس المال الاجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في ريادة المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامع بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، (3) ١٥، ٩٢-١٢٠ .
- ٨- حاتم علي الحمداني (٢٠١٨). أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية: بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (٥٤)، ١٠٥-١٣١.
- ٩- حبيبة رمضان الجوهي (٢٠١٢). إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري: دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

- ١٠- حسن فتحي نجيب (٢٠٠٦). رؤية لإدارة الجامعات المصرية الحكومية. المؤتمر العربي الأول: جودة الجامعات ومتطلبات التراخيص والاعتماد. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الشارقة، ٢٣-٢٦ أبريل، ٣٦٧-٣٧٤.
- ١١- حسين وليد حسين (٢٠١٨). دور حاضنات الأعمال في تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي، (٤٣)، ٢٣٢-٢٦٥.
- ١٢- حمد حميد مزوق الرشيدى (٢٠١٨)، أثر التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية في القدرات الديناميكية لشركات الطيران في الكويت، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن .
- ١٣- خولة راضي عذاب (٢٠١٧)، عمليات ادارة المعرفة في الأداء المنظمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد (2) ١٩، ١٣٣-١٥٤.
- ١٤- زياد علي محمد فوقزة (٢٠١٩)، المرونة البشرية وأثرها في الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن .
- ١٥- سحر حسني أحمد (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي المصري: دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.
- ١٦- السيدة محمود سعد (٢٠١٢). ممارسات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية: دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية. دراسات في التعليم الجامعي، (٢٣)، ٩١-١٩٢.
- ١٧- عبد الرازق محمد زيان (٢٠٠٦). نموذج مقترح لقيادة أنشطة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء أهداف الإدارة الجامعية المعاصرة. ١٢ (عدد خاص)، ٥-٩٦.
- ١٨- على السيد الشخبيي (٢٠١٢). آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ١٩- عمار فتحي موسى (٢٠١٢). معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر (مدخل القياس المقارن). بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي (العربي السابع- الدولي الرابع)، إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ١١-١٢ أبريل، ١-٢٢.

- ٢٠- عنتر محمد عبد العال (٢٠١٩). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً. *المجلة التربوية*، (٥٩)، ٢٥٦-٣١٦.
- ٢١- عبدالعزيز علي مرزوق و محمد فوزي البردان (٢٠١٨)، دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرها على سلوكيات العمل الابتكاري : دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية ، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنوفية، (4) ٥، أكتوبر، ٢٦١-٢٩٦ .
- ٢٢- عيد سلیمان الحبيبة (٢٠١٩)، القدرات الديناميكية وأثرها في تحقيق البرعة الاستراتيجية: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية الشركات الصناعية الأردنية الكبرى الحائزة علي جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، *رسالة دكتوراه*، كلية الدراسات العليا، جامع مؤتة، الأردن.
- ٢٣- صبرية بنت مسلم اليحيوي (٢٠١١)، إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، *المجلة التربوية*، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، (99) ٢٥ ، ٧٧ - ١٩٣.
- ٢٤- صهيب عبد اللطيف العمالي (٢٠١٨)، أثر عمليات توليد المعرفة علي سلوك الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في البنوك التجارية الأردنية، *رسالة ماجستير*، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٢٥- فاطمة أحمد زكي (٢٠١٧ب). دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء منشور الأداء The Performance Prism. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٤(١٣)، ٢٠١ - ٣١٥.
- ٢٦- فاطمة أحمد زكي (٢٠١٧أ). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٥(١٧)، ١٨٧ - ٣٤٠.
- ٢٧- فاطمة عبد المنعم محمد (٢٠١٤). متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكري الإداري الإسلامي ومتطلبات العصر. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، ٢٥(٩٨)، ٢٢٤ - ٢٤١.
- ٢٨- لميس عارف عبد ربه المحاسنه (٢٠١٧)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية علي الشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية ، *رسالة ماجستير*، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،

- ٢٩- محمد جاد حسين (٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوربي لإدارة التميز. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٢(٧)، ١٥- ١٧٦.
- ٣٠- محمد عبد الرازق إبراهيم (٢٠١٣). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، ٣٤(٩٥)، ٢٣٩- ٢٤٤.
- ٣١- محمد عبد الله الفقي (٢٠١٧). تدويل التعليم العالي: مدخل لتحقيق رؤية مصر في التعليم العالي ٢٠٣٠. *مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية*، ٣٢(٤)، ٦٢- ١٤٥.
- ٣٢- محمد بن يوسف المنتشري، وعثمان موسى عقيلي (٢٠١٩)، دور إدارة المعرفة في تنمية أبعاد المواطنة الرقمية من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا في جامعة الملك عبدالعزيز، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز- الآداب والعلوم الإنسانية*، (5) ٢٧ ٢١٤-١٨٩.
- ٣٣- محمد هلسه (٢٠١٨) ، إدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى التميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، جامعة الاستقلال - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا*، (1) ٣، يونيو، ٢٠٨- ٢٤٤ .
- ٣٤- مريم نشأت عزيز العبيدي(٢٠١٨)، أثر القدرات الديناميكية في العوامل البيئية- الدور الوسيط لعمليات الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية علي الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، *رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن*.
- ٣٥- منال حسين الحميدي(٢٠١٩)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، ٣٥(٥)، ٤٤٢-٤٨٠ .
- ٣٦- منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير (٢٠١٠). *مراجعة لسياسات التعليم العالي (التعليم العالي في مصر). البنك الدولي: إصدارات البنك الدولي*.
- ٣٧- منى علي سيد (٢٠١٨). تطوير أداء القيادات الجامعية بجامعة المنيا باستخدام مدخل إدارة المعرفة على ضوء خبرات بعض الدول. *رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا*.
- ٣٨- ناصف محمد مهدي (٢٠١٧). تصور مقترح للتغيير الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة. *رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف*.
- ٣٩- نبوية عيسي(٢٠١٧) ، توظيف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير لجامعة تلمسان، *مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي علي كافي تندوف، الإصدار ١ ، ٩٦-١٢٠*.

- ٤٠- هيفاء منصور الدخيل ، سمية صالح القرني(٢٠١٨)، واقع عمليات إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، استخدام المعرفة) في جامعة الملك سعود: دراسة مسحية على موظفي وموظفات كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المركز القومي للبحوث غزة، (1) ٢ يناير، ١٩-٤٦.
- ٤١- هناء شحته السيد (٢٠١٤). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٢)١، ٢٧٧-٣٣٠.
- ٤٢- هناء شحته مندور (٢٠١٤). متطلبات تحقيق التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية*، (٢)١، ٢٧٧-٣٣٠.
- ٤٣- هويدا آدم الميع، أماني عبدالله السيد (٢٠١٨) ، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك : دراسة تحليلية، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ع ٢٥ ، مارس ٩٣-١٢٠ .
- ٤٤- وهيبه خنيري(٢٠١٩)، صياغة الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لنجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدينة، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (3) ٩، ٥١٣، ٥٣٢.
- ٤٥- ياسر محمد خليل (٢٠١٧). استراتيجية مقترحة لتفعيل القيادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- 46- Åberg, C. & Torchia, M. (2019). Do boards of directors foster strategic change? A dynamic managerial capabilities perspective. *Journal of Management and Governance*, 1- 31.
- 47- Adner, R., & Helfat, C. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 1011-1025.
- 48- Ahmed, F., Hassan, A., Ayub, M. & Klimoski, R. (2018). High commitment work system and innovative work behavior: The mediating role of knowledge sharing. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), 29-51.
- 49- Ahmed, H. (2014). Public Universities Faculty and Leaders' Perspectives on the Role of Public Egyptian Universities in Developing National Innovation System. *Journal of Education and Practice*, 5(36), 52- 70.

- 50- Akhavan, P., Hosseini, S., Abbasi, M. & Manteghi, M. (2015). Knowledge-sharing determinants, behaviors, and innovative work behaviors: An integrated theoretical view and empirical examination. **Aslib Journal of Information Management**, 67(5), 562-591.
- 51- Akhtar, M., Syed, F., Husnain, M. & Naseer, S. (2019). Person-Organization Fit and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support, Affective Commitment and Trust. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 13 (2), 311-333.
- 52- Alegre, J., Sengupta, K. & Lapiedra, R. (2011). Knowledge management and the innovation performance in a high-tech SMEs industry. **International Small Business Journal** 31(4), 454-470.
- 53- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 7(1), 1- 14.
- 54- Al-Hyari, R. (2017). Impact of knowledge management practices on operations strategy, The mediating role of dynamic capacities: Felid study in Jordanian commercial banks. **Unpublished doctoral dissertation**, The World Islamic Sciences and Education University.
- 55- Almatrooshi, B., Singh, S. & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. **International Journal of Productivity & Performance Management**, 65(6), 844-859.
- 56- Alves, A., Barbieux, D., Reichert, F., Tello-Gamarra, J. & Zawislak, P. (2017). Innovation and dynamic capacities of the firm: **Defining an assessment model**. São Paulo, 57(3), 232-244.
- 57- Andreeva, T., Vanhala, M., Sergeeva, A., Ritala, P. & Kianto, A. (2017). When the fit between HR practices backfires: exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviour on innovation. **Human Resource Management Journal**, 27(2), 209-227.
- 58- Ansari, R., Barati, A. & Sharabiani, A. (2016). The role of dynamic capability in intellectual capital and innovative performance. **International Journal of Innovation and Learning**, 20(1), 47-67.
- 59- Anuar, N. & Shahibi, M. (2018). The Effect Of Knowledge Management Capacity In Innovation Performance. **International Journal of**

- Academic Research in Progressive Education and Development**, 7(3), 314–326.
- 60- Ashley, C., Carnes, E., Phillips, G., Padilla, D., Durfee, P., Brown, P. & Carter, M. (2011). The targeted delivery of multicomponent cargos to cancer cells by nanoporous particle-supported lipid bilayers. **Nature Materials**, 10(5), 389–397.
- 61- Asmawi, A., Rahim, M. & Zainuddin, M. (2015). A study of leadership styles and organizational commitment in a Malaysian private university. **Advanced Science Letters**, 21(6), 1944–1947.
- 62- Attia, A. & Essam Eldin, I. (2018). Organizational learning, knowledge management capability and supply chain management practices in the Saudi food industry. **Journal of Knowledge Management**, 22(6), 1217- 1242.
- 63- Augier, M., & Teece, D. (2008). Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. **Organization Studies**, 29(8– 9), 1187–1208.
- 64- Aujirapongpan, S., Vadhanasindhu, P., Chandrachai, A. & Cooparat, P. (2010). Indicators of knowledge management capability for KM effectiveness. **The journal of information and knowledge management systems**, 40(2), 183-203.
- 65- Babelytė-Labanauskė, K. & Nedzinskas, Š. (2017). Dynamic capabilities and their impact on research organizations' R&D and innovation performance. **Journal of Modelling in Management**, 12 (4), 603-630.
- 66- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. **Academy of Management Journal**, 55(5), 1102–1119.
- 67- Banker, R., Bardhan, I., Chang, H. & Lin, S. (2006). Plant information systems, manufacturing capabilities, and plant performance. **MIS Quarterly**, 30(2), 315-337.
- 68- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, 36(1), 256–280.
- 69- Becker, A., Schneider, A. & Finamor, J. (2019). Industry concepts 4.0 associated with the dynamic capacity approach the manufacture of medical and hospital products for radioprotections applied to nuclear medicine. **International Journal of Advances in Engineering & Technology**, 12(6), 89- 98.

- 70- Bejinaru, R. & Prelipcean, G. (2017). Successful strategies to be learnt from world-class universities. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), 350-358.
- 71- Bejinaru, R. (2017). Dynamic capabilities of universities in the knowledge economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(4), 577-595.
- 72- Bergman, J., Jantunen, A. & Saksa, J. (2004). Managing knowledge creation and sharing—scenarios and dynamic capabilities in inter-industrial knowledge networks. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 63-76.
- 73- Bierly III, P. & Daly, P. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(4), 493-516.
- 74- Bolisani, M., Paiola, E. & Scarso, E. (2013). Characterisation of knowledge-based networking strategies: Insights from the KIBS sector. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 13(3), 263 – 281.
- 75- Bose, R. (2003). Knowledge management-enabled health care management systems: Capabilities, infrastructure, and decision-support. *Expert Systems with Applications*, 24, 59-71.
- 76- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management* 14(4), 289–303.
- 77- Branzei, O & Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 21 (1), 75-105.
- 78- Brußgemann, J. & Meub, L. (2017). Experimental evidence on the effects of innovation contests. *Information Economics and Policy*, 39(1), 72-83.
- 79- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75–90
- 80- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426–437.
- 81- Chen, C. & Huang, J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management: The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104–118.

- 82- Chen, C. & Huang, J.(2009). Strategic human resource practices and innovation performance-The mediating role of knowledge management capacity. **Journal of Business Research**, 62, 104–114.
- 83- Chen, L. & Fong, P. (2015). Evaluation of knowledge management performance: An organic approach. **Information & Management**, 52(4), 431-453.
- 84- Chiu, C. & Chen, H. (2016). The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of **organizational commitment**. **SpringerPlus** , 5(1520), 1- 34.
- 85- Chiu, W., Chang, Y., Chi, H. & Chen, M. (2016). Dynamic capabilities and radical innovation performance in established firms: a structural model. **Technology Analysis & Strategic Management**, 28(4), 965- 978.
- 86- Choi, B., Poon, S. & Davis, J. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: **A complementarity theory-based approach**. **Omega**, 36(2), 235-251.
- 87- Chuang, S. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an **empirical investigation**. **Expert Syst Appl**, 27(3), 459–465.
- 88- Chukwumeka, O. & Onuoha, B. (2018). Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants. **International Journal of Management Science and Business Administration**, 4(3), 7-14.
- 89- Collins, C. & Kehoe, R. (2017). Examining strategic fit and misfit in the management of knowledge workers. **ILR Review**, 70(2), 308-335.
- 90- Coulson-Thomas, C. (2004). The knowledge entrepreneurship challenge: moving on from knowledge sharing to knowledge creation and exploitation. **The Learning Organization**, 11(1), 84-93.
- 91- Danneels, E. (2016). Survey measures of first- and second-order competences. **Strategic Management Journal**, 37(10), 2174–2188.
- 92- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, 9(3), 101-115.
- 93- De Jong, J. & Den Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. **European Journal of Innovation Management**, 10(1), 41–64.

- 94- De Jong, J. & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. **Creativity and Innovation Management**, 19(1), 23–36.
- 95- De Spiegelaere Stan, Guy Van Gyes & Geert Van Hoote gem (2014). The Innovative Work Behaviour concept: definition and orientation, **Gedrag & Organisatie**, 27(2), 139–156
- 96- Demchig, B. (2015). Knowledge management capability level assessment of the higher education institutions: Case study from Mongolia. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 174, 3633 – 3640.
- 97- Denford, J. (2013). Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. **Journal of Knowledge Management**, 17(2), 175-194.
- 98- Ding, W., Choi, E. & Aoyama, A. (2019). Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance. **Asia Pacific Management Review**, 24, 310-317.
- 99- Drucker, P. (1985). **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. Harper and Row, New York.
- 100- Drucker, P. F. (1993). **Concept of the corporation**. New York: Transaction.
- 101- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. **Journal of Knowledge Management**, 11(4), 20-29.
- 102- Duderstadt, J. (2000). A university for the 21st century. Ann Arbor: **The University of Michigan Press**.
- 103- Dzinekou, J. & Arasa, R. (2018). Managerial capabilities and private university Performance in Kenya. **International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)**, II(VIII), 141- 149.
- 104- Easterby-Smith, M. & Prieto, I. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning?. **British Journal of Management**, 19 (3), 235-249.
- 105- Eaves, S. (2014). Middle management knowledge by possession and position: a panoptic examination of individual knowledge sharing influences. **Electron J Knowl Manag**, 12(1), 69–86.
- 106- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, 21, 1105–1121.
- 107- Ekionea, J. & Fillion, G. (2011). Knowledge management capacities consensus: Evidence from a Delphi study. **Proceedings of the Academy of Information and Management Sciences**, 13(2), 9- 13.

- 108- Elena- Pérez, S., Saritas, O., Pook, K., & Warden, C. (2011). Ready for the future? Universities' capabilities to strategically manage their intellectual capital. *Foresight*, 13(2), 31-48.
- 109- El hadidi, H. & Kirby, D. (2015a). Universities and Innovation in a Factor-Driven Economy: The Egyptian Case. **Industry and Higher Education**, 29(2), 150- 160.
- 110- El Hadidi , H. & Kirby D. (2015b). University–industry collaboration in a factor-driven economy: The perspective of Egyptian industry. *Industry and Higher Education*, 31, 195-203.
- 111- Falasca, M., Zhang, F., Conchar, M. & Li, L. (2017). The impact of customer knowledge and marketing dynamic capability on innovation performance: an empirical analysis. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 32/7, 901-912.
- 112- Fan, Z., Feng, B., Sun, Y. & Ou,W. (2009). Evaluating knowledge management capability of organizations: a fuzzy linguistic method. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 3346-3354.
- 113- Felin, F. & Powell, T. (2016) Designing organizations for dynamic capabilities – Introduction. *California Management Review*, 58(4), 78-96.
- 114- Ferraris, A., Santoro, G. & Dezi, L. (2017). How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. **Journal of Knowledge Management**, 21(3), 540-552.
- 115- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2018). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. **Technovation**. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>.
- 116- Franco, M. & Mariano, S. (2010). Meeting organizational performance with shared knowledge management processes. **Process management**, 15(2) 147-158.
- 117- Freeze , R. & Kulkarn, U. (2007). Knowledge management capability: Defining knowledge assets. **Journal of Knowledge Management**, 11(6), 94- 109.
- 118- Freeze, R.D. (2006). Relating knowledge management capability to organizational outcomes. **Unpublished doctoral dissertation**, Arizona State University, Phoenix, AZ.

- 119- Freitas, S. & Salerno, M. (2018). Creation of dynamic capacities and their evolution through engineering projects. *Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo*, 20(4), 495-515.
- 120- Galunic, D. & Eisenhardt, K. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44, 1229-1250.
- 121- Gharakhani, D. & Mousakhan, M. (2012). Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(1), 35-49.
- 122- Ghinea, V. & Bratianu, C. (2012). Organizational culture modeling. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 7(2), 257-276.
- 123- Giniuniene, J. & Jurksiene, L. (2015). Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: Interrelations and impact on firm performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 985 – 991.
- 124- Gloet, M., & Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 402-409.
- 125- Gold, A., Malhotra, A., & Segars, A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- 126- Gonzalez, R. & Melo, T. (2017). Linkage between dynamics capability and knowledge management factors: **A structural equation model. Management Decision**, 55(10), 2256- 2276.
- 127- Grant, R. (1995). **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques**, applications (2nd ed.), Cambridge.
- 128- Griffith, R., Huergo, J. Mairesse, & Petters. B. (2006). **Innovation and Productivity across Four European Countries**. *Oxford Review of Economic Policy*, 22 (4), 483–498.
- 129- Guerrero, M., Cunningham, J. & Urbano, D. (2015). Economic impact of entrepreneurial universities' activities: An exploratory study of the United Kingdom. *Research Policy*, 44(3), 748–764.
- 130- Gupta, V., & Singh, S. (2015). Leadership and Creative Performance Behaviors in R&D Laboratories: Examining the Role of Justice Perceptions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(1), 21-36.
- 131- Han, Y. & Li, D. (2015). Effects of intellectual capital on innovative performance. *Management Decision*, 53(1), 40-56.

- 132- Hassanin, M. & Hamada, M. (2016). Intelligent National Innovation System for Regional Development in Egypt A Proposed Conceptual Model. **International Review of Management and Business Research**, 1(2), 507- 518.
- 133- Heaton, S., Siegel, D. & Teece, D. (2019). Universities and innovation ecosystems: a dynamic capabilities perspective. **Industrial and Corporate Change**, 1-19.
- 134- Helfat, C. & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, 24 (10), 997-1010.
- 135- Helfat, C. & Peteraf, M. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, 36(6), 831-850.
- 136- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2009). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. Malden, MA: **Blackwell Publishing**.
- 137- Helfat, E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D & Winter, S. (2007). **Managers, markets and dynamic capabilities. In Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Blackwell: Oxford.
- 138- Hidalgo-Peñate, A., Padrón-Robaina, V. & Nieves, J. (2019). Knowledge as a driver of dynamic capabilities and learning outcomes. **Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education**, 24, 143-154.
- 139- Hill, C. & Rothaermel, F. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. **Academy of Management Review**, 28(2), 257-274.
- 140- Hodgkinson, G. & Healey, M. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. **Strategic Management Journal**, 32, 1500-1516.
- 141- Howell, J., Shea, C. & Higgins, C. (2005). Champions of Product Innovations: Defining, Developing, and Validating a Measure of Champion Behavior. **Journal of Business Venturing**, 20, 641-661.
- 142- Howell, K. & Annansingh, F. (2013). Knowledge generation and sharing in UK universities: A tale of two cultures? **International Journal of Information Management**, 33(1), 32-39.
- 143- Huang, L., Quaddus, M., Rowe, A. & Lai, C.(2011). An investigation into the factors affecting knowledge management adoption and

- practices in the life insurance business. **Knowledge Management Research and Practices**, 9, 58-72.
- 144- Hurmelinna-Laukkanen, P. (2011). Enabling collaborative innovation – knowledge protection for knowledge sharing. **European Journal of Innovation Management**, 14(3), 303-321.
- 145- Iansiti, M., & Clark, K. (1994). Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers. **Industrial and Corporate Change**, 3(3), 557–605.
- 146- Ichijo, K., Krogh, G. & Nonaka, I. (1998). Knowledge enablers. in Krogh, G., Roos, J. and Kleine, D. (Eds), **Knowing in Companies**, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 173-203.
- 147- Imran, M., Ilyas, M. & Fatima, T. (2017). Achieving Organizational Performance through Knowledge Management Capabilities: Mediating Role of Organizational Learning. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 11 (1), 105-124
- 148- Imran, M., Rehman, M. & Fatima, T. (2017). Investigating the moderating effect of knowledge intensive culture on knowledge management process capacity and organizational performance. **City University Research Journal**, 7(2), 219-233.
- 149- Iris, R. & Vikas, A. (2011). E-learning technologies: a key to dynamic capabilities. **Computers in Human Behavior**, 27(5), 1868-1874.
- 150- Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. **European Journal of Innovation Management**, 8(3), 336- 349.
- 151- Janssen, O. & Van Yperen, N. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and Job Satisfaction. **Academy of Management Journal**, 47(3), 368-384
- 152- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M., ul Haque, A. & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. **Journal of Management & Organization**, 25, 554–571.
- 153- Jyoti, J., Gupta, P. & Kotwal, S. (2011). Impact of knowledge management practices on innovative capacity: a study of telecommunication sector. **Vision: The Journal of Business Perspective**, 15(4), 315-330.
- 154- Karabulut, A. (2015). Effects of innovation types on performance of manufacturing firms in Turkey. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 195(3), 1355–1364.

- 155- Khayati, A. & Selim, M. (2019). The status of innovation in Saudi universities. *Cogent Education*, 6: 1653635 (Open Access), 1-13.
- 156- Kindström, D.; Kowalkowski, C.; Sandberg, E. Enabling, E. (2013). Service innovation: A **dynamic capabilities approach**. *J. Bus. Res.*, 66, 1063–1073.
- 157- Kulkarni U. & Louis, R. (2003). Organizational self assessment of Knowledge Management Maturity. Ninth Americas Conference on Information Systems (pp. 2542-2551), From <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.86.801&rep=rep1&type=pdf>.
- 158- Kulkarni, U. & Freeze, R. (2004). Development and Validation of a Knowledge Management Capability Assessment Model. Twenty-Fifth International Conference on Information Systems (pp. 647-670), From http://pdf.aminer.org/000/326/698/development_and_validation_of_a_knowledge_management_capability_assessment_model.pdf.
- 159- Kump, B., Kessler, A., Engelmann, A. & Schweiger, C. (2019). toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. **Industrial and Corporate Change**, 28(5), 1149-1172.
- 160- Kunttu, L. & Neuvo, Y. (2019). Balancing learning and knowledge protection in university-industry collaborations. **The Learning Organization**, 26(2), 190-204.
- 161- Lee, H. & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes and organizational performance: an integrative view and empirical examination. **J Manag Inf Syst**, 20, 179–228.
- 162- Lee, J., Lee, K. & Rho, S. (2002). An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-based model. **Strategic Management Journal**, 23, 727–746.
- 163- Lee, L. & Sukoco, B. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: the moderating role of social capital. **Int J Manag**, 24(3), 549–573.
- 164- Lee, Y. & Lee, S. (2007). Capabilities, processes and performance of knowledge management a structural approach. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, 17(1), 21-41.
- 165- Leih, S., & Teece, D. (2016). Campus Leadership and the Entrepreneurial University: A Dynamic Capabilities Perspective. **Academy of Management Perspectives**, 30(2), 182–210.

- 166- Li, C., Makhdoom, H. & Asim, S. (2020). Impact of entrepreneurial leadership on innovative work Behavior: Examining mediation and moderation mechanisms. **Psychology Research and Behavior Management**, 13, 105–118.
- 167- Liao, J., Kickul, J. & Ma, H. (2009). Organizational dynamic capability and innovation: An empirical examination of internet firms. **Journal of Small Business Management**, 47(3), 263–286.
- 168- Liao, C., Chuang, S.-H., and To, P.-L. (2011). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. **Journal of Business Research**, 64(7), pp 728- 736
- 169- Liu, S. & Deng, Z. (2015). Understanding knowledge management capability in business process outsourcing: A cluster analysis. **Management Decision**, 53(1), 124-138.
- 170- Lopez-Cabrales, A.,Bornay-Barrachina & Diaz-Fernandez, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: The role of HR systems. *Personnel Review*, 46, 255–276.
- 171- Lui, D. & Li, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. **Journal of Business Research**, 67 (1), 2793-2799.
- 172- Ma, J. & Todorovic, Z. (2011). Making universities relevant: Market orientation as a dynamic capacity within institutions of higher learning. **Academy of Marketing Studies Journal**, 15(2), 1- 16.
- 173- Majchrzak A., Wagner C., Yates, D. (2013). The impact of shaping on knowledge reuse for **organizational improvement with Wikis. IS Q**, 37(2),455–469.
- 174- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis.'**Journal of Business Research** 67 (1), 2707–2719.
- 175- Mardani , A., Moradi , M., Nikoosokhan, S. & Doustar, M. (2018). The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance. **The Journal of High Technology Management Research** 29(1), 12- 26.
- 176- Mathew, A. & Rodrigues, L. (2019). Knowledge Resource Quality, Knowledge Management Process Capability, and Effectiveness: A Simulation Approach. **Quality Management**, 20(170), 78- 84.
- 177- Mcelroy, M. (2008) Social footprints: Measuring the social sustainability performance of organizations. **Unpublished doctoral**

- dissertation**, Groningen University, Groningen, The Netherlands.
- 178- Miils, A. & Smith, T. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. **J Know Manag**, 15(1),156-171.
- 179- Miranda, S., Lee, J. & Lee, J. (2011). Stocks and flows underlying organizations' knowledge management capability: synergistic versus contingent complementarities over time. **Information & Management**, 48(8), 382-392.
- 180- Molnár, G. & Lukovics, M. (2016). Universities and responsible innovation. **International Journal of Arts & Sciences**, 09(01), 517-526.
- 181- Muhammad, N., Rahman, B., Abd Rahman, W., Idris, A., Sabri, S. & Jusoff, K. (2011). Knowledge management practices (KMP) and school effectiveness in Universiti Teknologi Mara (UITM) Terengganu, Malaysia. **World Applied Sciences Journal**, 12, 21-26.
- 182- Mulders, D., Berends, G. & Romme, P. (2010). Dynamic capability and staff induction practices in small firms. **Society and Business Review**, 5(2), 155-169 .
- 183- Najmi, K., Kadir, A. & Kadir, M. (2018). Mediation effect of dynamic capability in the relationship between knowledge management and strategic leadership on organizational performance accountability. **International Journal of Law and Management**, 60(2), 517-529.
- 184- Navarro, J. & Gallardo, F. (2003). A Model of Strategic Change: Universities and Dynamic Capabilities. **Higher Education Policy**, 16, 199-212.
- 185- Nelson, R. (2006). Reflections on 'The simple economics of basic scientific research': looking back and looking forward. **Industrial and Corporate Change**, 15(6), 903-917.
- 186- Ngoc-Tan, N. & Gregar, A. (2018). Impacts of Knowledge Management on Innovation in Higher Education Institutions: **An Empirical Evidence from Vietnam. Economics and Sociology**, 11(3), 301-320.
- 187- O'Reilly, N. & Robbins, P. (2018). Dynamic capabilities and the entrepreneurial university: a perspective on the knowledge transfer capabilities of universities. This paper was presented at **The ISPIM Innovation Conference – Innovation, The Name of The Game**, Stockholm, Sweden on 17-20 June 2018. The publication

- is available to ISPIM members at www.ispim.org, 1-13.
- 188- Obitade, O. (2019). Big data analytics: A link between knowledge management capabilities and superior cyber protection. **Journal of Big Data**, 6(71), 1- 28.
- 189- OECD (2005). Oslo manual proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data (Paris) of radical innovation: Insights from pharmaceuticals. **Journal of Marketing**, 67(4), 82–102.
- 190- Okhuysen, G. & Eisenhardt, K. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. **Organizational Science**, 13(4), 370–386.
- 191- Omerzel, D., Biloslavo, R. & Trnavčević, A. (2011). Knowledge management and organisational culture in higher education institutions. **Journal of East European Management Studies**, 16(2), 111-139.
- 192- Osisoma, H., Nzewi, H. & Mgbemena. I. (2016). Fynamic capacities and performance of selected commercial banks in Awka, Anambra state, Nigeria. **European Journal of Business and Social Sciences**, 4(10), 98- 110.
- 193- Oukes, T. (2010). Innovative work behavior: A case study at a tire manufacturer. **Bachelor thesis**, Business Administration, University of Twente.
- 194- Paisittanand, S., Digman, L. & Lee, S. (2007). Managing knowledge capabilities for strategy implementation effectiveness, **International Journal of Knowledge Management**, 3(4), 84-110.
- 195- Pandey , S. & Dutta, A. (2013). Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, 17(3), 435- 453.
- 196- Pandit, D., Joshi, R. Gupta, K. & Sahay, A. (2017). Disruptive innovation through a dynamic capabilities lens: An exploration of the auto component sector in India. **International Journal of Indian Culture and Business Management**, 14, 109-130.
- 197- Patterson, W. & Ambrosini, V. (2015). Configuring absorptive capacity as a key process for **research intensive firms. Technovation**, 36-37, 77-89.
- 198- Pavlou, P. & El Sawy, O. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic Capabilities **Decision Sciences**, 42(1), 239-273.
- 199- Peachey, T. (2006). An examination of the effects of cultural, climatic, structural, and technological factors on knowledge

- management effectiveness. **Unpublished doctoral dissertation**, Auburn University, Auburn, AL.
- 200- Pereira, V., Mellahi, K., Temouri, Y., Patnaik, S. & Roohanifar, M. (2018). Investigating dynamic capabilities, agility and knowledge management within EMNEs-longitudinal evidence from Europe. **Journal of Knowledge Management**, 23(9), 708-1728.
- 201- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, 34(12), 1389-1410.
- 202- Petter, S., Straub, D. & Rai, A. (2007). Specifying formative constructs in information systems research. **MIS Quarterly**, 31(4), 623-656.
- 203- Peter J. Shera, & Vivid C. Lee (2004), Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management, **Information & Management** 41 . 933-945
- 204- Pinheiro, R., & Young, M. (2017). The university as an adaptive resilient organization: A complex systems perspective. In Huisman, J. and Tight, M. (Eds.) *Theory and method in higher education research* (pp. 119-136). Emerald Publishing Limited.
- 205- Pirkkalainen, H. & Pawlowski, J. (2013). Global social knowledge management: from barriers to the selection of social tools. **Electron J Knowl Manag**, 11(1), 3-17.
- 206- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, 12(S2), 95-117.
- 207- Protopogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. **Industrial and Corporate Change**, 21(3), 615-647.
- 208- Pudjiarti, E. (2018). Elements of entrepreneurship in private universities: Organizational change capacity, innovative capacity and the performance. **Journal of Entrepreneurship Education**, 21(2), 1- 16.
- 209- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., & Spiller, N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro level investigation of direct and indirect effects. **Creativity and Innovation Management**, 23(4), 400-414.
- 210- Rahimi, E., Rostami, N., Shad, F., & Vafaei, V. (2017). The importance of knowledge management on innovation. **Applied**

- Mathematics in Engineering, **Management and Technology**, 5(1), 68-73.
- 211- Ramezani, Y., Safari, Z., Hashemiamin, A., & Karimi, Z. (2017). The impact of knowledge-oriented leadership on innovative performance through considering the mediating role of knowledge management practices. **Industrial Engineering and Management Systems**, 16(4), 495-506.
- 212- Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How Innovative Is Your Company's Culture?. **MIT Sloan Management Review** 54 (3), 29.- 42.
- 213- Rashidirad, M., Salimian, E. Soltani & Z. Fazeli (2017). Competitive strategy, dynamic capability, and value creation: Some empirical evidence from **UK telecommunications firms. Strategic Change**, 26, 333-42.
- 214- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B. & Wu, C-M. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. **Journal of Knowledge Management**, 12 (3), 84-100.
- 215- Rodríguez-Gulías, M., Rodeiro-Pazos, D. & Fernández-Lópe, S. (2016). The regional effect on the innovative performance of university spin-offs: a **multilevel approach. Knowl Econ**, 7, 869-889.
- 216- Rosing, K. & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 26(5), 694-709.
- 217- Sadlak, J. & Liu, N. (2007). Introduction to the topic: Expectations and realities of world-class university status and ranking practices. In Sadlak, J., and Liu, N.C. (Eds.), *The world-class university and ranking: Aiming beyond status* (pp.17-23). **Bucharest and Cluj-Napoca: UNESCO-CEPES and Cluj University Press.**
- 218- Sandhawalia, B. & Dalcher, D. (2010). Developing knowledge management capabilities: a structured approach. **Journal of Knowledge Management**, 15(2), . 313-328.
- 219- Sarkar, S., Coelho, D. & Maroco, J. (2016). Strategic Orientations, Dynamic Capabilities, and Firm Performance: an Analysis for Knowledge **Intensive Business Services. J Knowl Econ**, 7, 1000-1020.
- 220- Schilke, O., Hu, S. & Helfat, C. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge

- and recommendations for future research. **Academy of Management Annals**, 12, 390-439.
- 221- Shafia, M., Shavvalpour, S., Hosseini, M., & Hosseini, R. (2016). Mediating effect of technological innovation capabilities between dynamic capabilities and competitiveness of research and technology organisations. **Technology Analysis & Strategic Management**, 28(7), 1-16.
- 222- Shahab, H. & Imran, R. (2018). Cultivating university teacher's Innovative Work Behavior: The case of Pakistan. **Business & Economic Review**, 10(1), 1-24.
- 223- Sher, P. & Lee, V. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. **Information and Management**, (41), 933-945.
- 224- Shih, W. & Tsai, C. (2016). The effects of knowledge management capabilities on perceived school effectiveness in career and technical education. **Journal of Knowledge Management**, 20(6), 1373- 1392.
- 225- Shuen, A. (1994). Technology Sourcing and Learning Strategies in the Semiconductor Industry. **Unpublished doctoral dissertation**, University of California, Berkeley.
- 226- Smith, T., Mills, A. & Dion, P. (2010). Linking business strategy and knowledge management capabilities for organizational effectiveness. **Int J Knowl Manag**, 6(3), 22-43.
- 227- Soon, T. & Zainol, F. (2011). Knowledge management enablers, process and organizational performance: evidence from Malaysian enterprises. **Asian Social Science**, 7(8), 186-202.
- 228- Stavtysky, A., Dluhopolsky, O., Kharlamova, G., Karpuk, A. & Osetskyi, V. (2019). Testing the fruitfulness of the institutional environment for the development of innovative-entrepreneurial universities in Ukraine. **Problems and Perspectives in Management**, 17(4), 274- 288.
- 229- Sune, A. & Gibb, J. (2015). Dynamic capabilities as patterns of organizational change: An empirical study on transforming a firm's resource base. **Journal of Organizational Change Management**, 28(2), 213-231.
- 230- Teece, D. & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. **Industrial and Corporate Change**, 3(3): 537-556.

- 231- Teece, D. (2000). Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and **industrial context. Long Range Planning**, 33(1), 35–54.
- 232- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28 (13), 1319-1350.
- 233- Teece, D. (2009). **Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth.** Oxford: Oxford University Press.
- 234- Teece, D. (2012). **Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action.** Journal of Management Studies, 49(8), 1395–1401.
- 235- Teece, D. (2014). The foundation of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **The Academy of Management Perspectives**, 28, 328–352.
- 236- Teece, D. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. **Journal of Management & Organization**, 1–10.
- 237- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. **California Management Review**, 58(4), .
- 238- Teece, D., Pisano, G. & Schuen, A. (1992). **Dynamic capabilities and strategic management.** Mimeo, Haas School of Business, University of California, Berkeley, CA.
- 239- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18 (7), 509-533.
- 240- Thurlings, M., Evers, T. & Vermeulen, M. (2015). Toward a Model of Explaining Teachers' Innovative Behavior: A Literature Review. **Review of Educational Research**, 20(10), 1–42.
- 241- Tiwana, A. & Mclean, E. (2005). Expertise integration and creativity in information systems development. **Journal of Management Information Systems**, 22 (1), 13-43.
- 242- Tri, H., Nga, V. & Sipko, J. (2019). Predicting overall staffs' creativity and innovative work behavior in banking. **Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society**, 14(2), 188-202.
- 243- Tsai, S. (2018). Innovative behaviour of knowledge workers and social exchange attributes of financial incentive: implications for

- knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, 22(8), . 1712-1735.
- 244- Tseng, S. & Lee, P. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. **Journal of Enterprise Information**, 27(2), 158-179.
- 245- Tseng, S. (2016). Knowledge management capability, customer relationship management, and service quality. **Journal of Enterprise Information Management**, 29(2), 202-221.
- 246- Turulja, L. & Bajgorić, N. (2018). Knowing means existing: Organizational learning dimensions and knowledge management capability. **Business Systems Research**, 9(1), 1- 18.
- 247- Unsworth, K. & Parker, S. (2003). Proactivity and innovation: promoting a new workforce for the new workplace. in Holman, T., Wall, T.D., Clegg, C.W., Sparrow, P. and Howard, A. (Eds), **The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Work Practices**, Wiley, Chichester, pp. 175-96.
- 248- Van Reijssen, J., Helms, R., Batenburg, R. & Foorthuis. R. (2015). The impact of knowledge management and social capital on dynamic capability in organizations. **Knowledge Management Research & Practice**, 13, 401-417.
- 249- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. **Academy of Management Review**, 29(2), 222-240.
- 250- Von Krogh, G, Nonaka, I & Aben, M (2001). Making the most of your company's knowledge: a strategic framework. **Long Range Plan**, 34, 421-439.
- 251- Vouros, G. (2003). Technological issues towards knowledge-powered organizations. **Journal of Knowledge Management**, 7(2), 114-27.
- 252- Wade, M. & Hulland, J. (2004). Review: the resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research. **MIS Quarterly**, 28(1), 107-42.
- 253- Wang, C. & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, 9(1), 31-51.
- 254- Wendra, W., Sule, E., Joeliaty, J. & Azis, Y. (2019). Exploring dynamic capacities, intellectual capital and innovation performance relationship: Evidence from the garment manufacturing. **VERSLAS: TEORIJA IR PRAKTIKA / BUSINESS: THEORY AND PRACTICE**, 20, 123- 136.

- 255- Widjaja, J. & Kuslina, B. (2018). The role of organizational culture and knowledge management to encourage innovation in governance in an Indonesian private university. **Review of Integrative Business and Economics Research**, 17(1), 255- 265.
- 256- Wilden, R., Devinney, T. & Dowling, G. (2016). The architecture of dynamic capability research: Identifying the building blocks of a configurational approach. **Academy of Management Annals**, 10, 997-1076.
- 257- World Economic Forum (2019). The Global Competitiveness Report 2019. Retrieved 1/12/2019 from **http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf**,
- 258- Wong, W. P., and Wong, K. Y. (2011). Supply chain management, knowledge management capability, and their linkages towards firm performance. **Business Process Management Journal**, 17 (6), pp 940-964
- 259- Wu, I. & Hu, Y. (2012). Examining knowledge management enabled performance for hospital professionals: A dynamic capability view and the mediating role of process capability. **Journal of the association for information systems**, 13(2), 976-999.
- 260- Yam, R., Lo, W., Tang, E. & Lau, A. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. **Research Policy**, 40(3), 391-402.
- 261- Yang, C. & Chen, L. (2007). Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior?. **Journal of Information Science**, 33 (1), 95-109.
- 262- Yeh, Y. (2005). The implementation of knowledge management system in Taiwan's higher education. **Journal of College Teaching & Learning**, 2(9), 35-41.
- 263- Zahra, S. & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A review, Reconceptualization, and Extension. **Academy of Management Review**, 27(2), 185-203.
- 264- Zaid, A., Hussein, G. & Hassan, M. (2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. **International Journal of Information Engineering and Electronic Business (IJIEEB)**, 4(5), 27-35.
- 265- Zhang, L., Liu, J. & Zhang, J. (2018). The mission and responsibilities of innovative universities. **European Review**, 26 (2), 311-318.

- 266- Zhang, X., & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. **Academy of Management Journal**, 53(1), 107-128.
- 267- Zheng, W., Yan, B. & McLean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, 63(7), 763-771.
- 268- Zhou, K. & Li, C. (2012). How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. **Strategic Management Journal**, 33(9), 1090-1102.
- 269- Zhou, S., Jzhou, A., Feng, J. & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. **Journal of Management & Organization**, 25(5), 731-747.
- 270- Žitkienė, R., Kazlauskienė, E. & Deksnys, M. (2015). Dynamic capabilities for service innovation. A paper presented to **Management International Conference**, Portoroz, Slovenia, 28- 30 May, 269- 278.
- 271- Zollo, M. & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, 13 (3), 339-351.
- 272- Zwain, A., Teong, L.& Othman, S. (2012). Knowledge management processes and school effectiveness in Iraqi HEIs: an empirical investigation. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2(6), 273-293.