

ممارسات القيادات الإدارية وأثرها
في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة
والتشارك المعرفي: (دراسة تطبيقية
في الكليات الأهلية في بغداد)

**Administrative Leadership and Its Impact on Achieving
Sustainable Competitive Advantage and Knowledge Sharing:
An Applied Study in Private Colleges in Baghdad.**

الباحث الأول
بشرى محمد محمود الدليمي
Bushra Muhammad Mahmoud Al-Dulaimi

الباحث الثاني
الأستاذ الدكتور بسام دلال
Supervisor
Prof. Dr. Bassam Dalal

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة الإدارية كمتغير مستقل بأبعادها على الميزة التنافسية المُستدامة والتشارك المعرفي كمتغيرين تابعين في الجامعات الأهلية العاملة في بغداد/ العراق ، ويسعى البحث لتشخيص مدى ادراك إدارة الجامعات لممارسات القيادات الإدارية ومدى اهتمامها في تحديد مستويات الميزة التنافسية المُستدامة والتشارك المعرفي ، ولغرض تحقيق هذه الاهداف قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت على (٦٨) فقرة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة المكونة من (٣٢٠) فرد من اصل المجتمع الكلي البالغ (١٤١٢) فرد وكانت نسبه الاستجابة ٩٤,٦٪ وذلك بعد استبعاد عدد من الاستبانات غير المكتمله لتصبح العينة النهائية الصالحة للتحليل ٣٠٣ موظف من الأفراد العاملين في كافة المستويات الإدارية في الجامعات التي أجري البحث عليها، وتم الاعتماد على التطبيقات الإحصائية (SPSS26, SMART3) ومجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات مثل (الاوراط الحسائية، الأهمية النسبية، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، نمذجة المعادلة الهيكلية)، ومن خلال تشخيص وقياس متغيرات البحث ، واختبار علاقات التأثير والفروق فيما بينها ، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان أهمها، وجود علاقة وأثر للقيادة الإدارية في الميزة التنافسية المُستدامة والتشارك المعرفي على المستوى الكلي في الجامعات مجتمع البحث ، وقدمت الباحثة مجموعة من التوصيات ابرزها ، العمل على استثمار القيادات الإدارية بخبراتهم ومهاراتهم في تعزيز الميزة التنافسية والتشارك المعرفي في الجامعات، العمل على تعزيز مستوى التشارك المعرفي من خلال تصميم هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية مناسبة لزيادة وتفعيل عملية الاتصالات العمودية والافقية في العمل، على إدارة الجامعات الاهتمام بجانب المهارات الفنية والتكنولوجية في الجامعات لتسهيل عملية تبادل وتشارك المعرفة.

الكلمات المفتاحية : القيادات الإدارية، الميزة التنافسية المُستدامة، التشارك المعرفي.

Abstract:

The research aims to study the impact of administrative leadership as an independent variable with its dimensions on sustainable competitive advantage and knowledge sharing as dependent variables in private universities operating in Baghdad/Iraq. It seeks to diagnose the extent of university administration's awareness of the practices of administrative leaders and the extent of their interest in determining levels of sustainable competitive advantage and knowledge sharing, and for the purpose To achieve these goals, the researcher designed a questionnaire that included (68) items to collect data and information from the study sample consisting of (320) individuals out of the total population of (1412) individuals. The response rate was 94.6%, after excluding a number of incomplete questionnaires to become The final sample valid for analysis is 303 employees from individuals working at all administrative levels in the universities on which the research was conducted. The statistical applications (SPSS26, SMART3) were relied upon and a set of statistical methods and tests necessary to analyze the data such as (arithmetic means, relative importance, standard deviation, coefficient difference, structural equation modeling), and through diagnosing and measuring the research variables, and testing the influence relationships and differences between them, a set of results were reached, the most important of which was the existence of a relationship and impact of administrative leadership in sustainable competitive advantage and knowledge sharing at the macro level in universities and the research community, and it was presented The researcher made a set of recommendations, the most prominent of which are: working to invest administrative leaders with their experience and skills in enhancing competitive advantage and knowledge sharing in universities, working to enhance the level of knowledge sharing by designing organizational structures and an appropriate organizational culture to increase and activate the process of vertical and horizontal communications at work. University management should pay

attention to Technical and technological skills in universities to facilitate the process of exchanging and sharing knowledge.

Keywords: Administrative leadership, sustainable competitive advantage, knowledge sharing

الإطار المنهجي

المقدمة:

تعتبر الإدارة والقيادة عنصر فعال في نجاح المنظمات، وبالرغم من ان القيادات الإدارية الجيدة ليست العنصر الوحيد في الأداء الناجح الا أنها عنصر مهم فيه، إذ من شأنها توجيه الموارد المتاحة كافة نحو تحقيق الأهداف، فعند توفر الموارد المادية مع عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها فانه لن يكتب النجاح لتلك المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ يتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم، والكشف عن طاقاتهم الكامنة للوصول الى تحقيق الأهداف بأعلى مستوى.

القيادة الإدارية وفقاً لدراسة (محمد، ٢٠٠١)^(١) عرفها على أنها « السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك » وهناك مكونات رئيسية لهذا العمل (السلوك) تتمثل في: المبادرة أي تملك القائد لزام الأمور، والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة، والتمثيل أي دفاعه عن جماعته، والتكامل أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين اعضائها وان الدافع الرئيس لدراسة القيادات الإدارية ينبع من أنها تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، كما أنها تدعم القوى الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، كما تعتبر القيادات الإدارية هي الوسيلة لتحويل الأهداف الى النتائج المطلوبة، فبدون القيادات الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة المرسومة، إذ تعتبر القيادات الإدارية هي روح المنظمة التي تتوقف عليها فاعليتها واستمرارها ووجودها، كما تعتبر هي المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح المنظمة من عدمه.

وان الدافع الرئيس لدراسة الميزة التنافسية المُستدامة هو لاعتبارها عنصر اساسي لا يمكن الاستغناء عنه في الاسواق وهي سبب رئيسي للانتعاش الاقتصادي، إذ ان خلق ميزة

(١) محمد منير مرسي (٢٠٠١). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها، ط١، دار الكتاب، القاهرة، مصر، ص ١٤١.

تنافسية مُستدامة تمكن المنظمات من السيطرة على السوق دون وجود تهديد حقيقي على حصتها السوقية.

كما تعتبر الميزة التنافسية المُستدامة هي من الوسائل المهمة لتحفيز المنظمات على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، كما أنها الوسيلة التي تُشجع المنظمات على زيادة تنوع المنتجات والخدمات وكذلك تدفعها الى ابتكار منتجات وخدمات جديدة لخلق فرص عمل جديدة تمكنها من التغلب على مُنافسيها والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

تُساهم عملية التشارك المعرفي بتبادل ونقل المعرفة الصريحة والضمنية بين الافراد والجماعات من خلال التعاون والاتصالات والتفاعل المتبادل والتي تؤدي الى خلق معرفة جديدة.

وتُعد عملية التشارك المعرفي كراس مال فكري تتطلب مجهوداً لتأكيد امتلاكها، وتنظيمها، ونشرها وتقاسمها او تشاركها. إذ تُعد عملية التشارك المعرفي بمثابة التواصل الفكري، فمثلاً ان الاجتماعات والندوات واللقاءات تشكل الية مهمة في عملية التشارك في المعرفة.

كما تلعب القيادات الإدارية دوراً مهماً في عملية التشارك المعرفي وتبادل المعلومات ونقلها، ومناقشة الافكار والموضوعات ذات العلاقة بالأهداف المطلوب تحقيقها. إذ تعتبر عملية التشارك المعرفي ليست بالأمر السهل فهناك العديد من الصعوبات التي تعيق العملية كصعوبة التشارك بالمعرفة الضمنية، وكذلك عدم رغبة بعض الافراد في التقاسم في معارفهم مع الاخرين لأنها من مصادر قوتهم، لذا يأتي هنا دور القيادات الإدارية في الحث والتشجيع على المُشاركة المعرفية .

أولاً: مشكلة الدراسة:

نظراً للتحديات التي تواجه القيادات الإدارية في بيئة عمل تتسم بالتغيرات المُتسارعة وبشكل غير منتظم، إضافة الى صعوبة التنبؤ بالمستقبل جعل القيادات الإدارية تواجه حالة من حالات الصراع من أجل البقاء والديمومة في بيئة كثر فيها حدة المُنافسة وكذلك يقع على عاتقها التركيز على العملية الإدارية التي تُعد جوهر عمل القيادات الإدارية التي تسعى جاهدة الى تحقيق الأهداف بأعلى مستوى والابتعاد قدر الإمكان عن الغموض والإخفاقات.

لذا فان ادراك أهمية القيادات الإدارية الناجحة القادرة على تحقيق ميزة تنافسية مُستدامة وتشارك معرفي في الكليات الأهلية عامة والكليات محل الدراسة خاصة والتي تمثلت بخمسة

جامعات أهلية تم اختيارها باعتبارها الجامعات الأكبر حجماً والاقدم تأسيساً والآنجح من بين الجامعات الأهلية الأخرى والتي هي (كلية الرافدين الجامعة, كلية التراث الجامعة, كلية المنصور الجامعة, كلية مدينة العلم الجامعة, كلية المأمون الجامعة) جعلت مشكلة البحث تتبلور بإثارة التساؤلات الآتية:

- ١- ما مدى دور القيادات الإدارية الناجحة في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة في الكليات الأهلية المعنية بالدراسة.
- ٢- ما نوع العلاقة والاثربين متغير القيادة الإدارية ومتغير الميزة التنافسية المُستدامة ومتغير التشارك المعرفي.
- ٣- ما مستوى أهمية متغيرات الدراسة والتي هي القيادات الإدارية والميزة التنافسية المُستدامة والتشارك المعرفي في الكليات المعنية بالدراسة.
- ٤- هل يؤدي توفر القيادات الإدارية الناجحة في الكليات المعنية بالبحث الى تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المُستدامة.
- ٥- هل تشجيع القيادات الإدارية على التشارك بالمعرفة وعلى خلق ميزة تنافسية مُستدامة في الكليات محل الدراسة.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في فهم أهمية القيادات الإدارية التي اصبحت المعيار الذي يحدد بواسطته نجاح التنظيمات الإدارية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة, إذ يعد موضوع القيادات الإدارية لدى الباحثين والكتاب في علم الإدارة موضوعاً رئيساً, كما ان دور القيادات الإدارية التي تعتمد على التشارك المعرفي في عملها نابع من كونها تقوم بدور اساس يغطي كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر فاعلية لتحقيق أهدافها.

أ- أهمية الدراسة من الناحية النظرية:

أهمية الدراسة من الناحية النظرية تنبع من مساهمة الدراسة الجادة في تحقيق فائدة من الناحية العلمية, كما تتجلى أهمية البحث في النقاط الآتية:

- ١- العمل على رفد الكليات الأهلية والمكاتب بمصادر وأفكار حديثة تُضاف الى الدراسات والبحوث السابقة.

- ٢- توفير إطار فلسفي عن مُتغيرات الدِّراسة والتي هي القيادات الإدارية كمتغير مستقل والميزة التنافسية المُستدامة والتشارك المعرفي اللذان يمثلان المتغيرين التابعين.
- ٣- التركيز على أهمية القيادات الإدارية الناجحة في خلق وتطوير وتعزيز الميزة التنافسية المُستدامة في الكليات الأهلية عامة والكليات حيز الدِّراسة خاصة لتحديد ملامح المشكلة ولتقديم التوصيات المقترحة بشأنها.
- ٤- التركيز على أهمية الميزة التنافسية المُستدامة والاحتفاظ بها لوقتٍ اطول وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للكليات الأهلية بالشكل الذي يجعلها تتفوق على مُنافسيها لما تُقدمه من خدمات مميزة.
- ٥- هناك ندرة نسبية في الدِّراسات التي تناولت دور القيادات الإدارية الفعال التي تدعم الميزة التنافسية المُستدامة في الكليات محل الدِّراسة.
- ٦- التركيز على أهمية الكليات الأهلية كونها تُشكل عنصراً أساسياً من العناصر التي تنهض بالبلد لدورها الفعال والمؤثر في تطوير الحياة الثقافية بجميع جوانبها.

ب - أهمية الدِّراسة من الناحية التطبيقية:

تستمد الدِّراسة أهميتها التطبيقية من خلال الآتي:

- ١- يمكن من خلال التطبيق العملي لهذه الدِّراسة ان تقدم حلول للمشكلات التي تُعاني منها الكليات الأهلية ولاسيما المشكلة الحالية المتمثلة بحدّة المنافسة نتيجة لظهور الكثير من الكليات الأهلية محلياً وعالمياً.
- ٢- أرساء ثقافة لدى القياديين بوجوب السعي في تطوير الممارسات القيادية كركيزة أساسية لمواجهة التحديات المتنامية عبر خلق وتطوير وتطبيق الميزة التنافسية المُستدامة والحث على التشارك المعرفي.

ثالثاً: أهداف الدِّراسة:-

تهدف الدِّراسة الى تحقيق الآتي :

- ١- معرفة مدى ادراك الكليات عامة والكليات محل الدِّراسة أهمية القيادات الإدارية الناجحة في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة والتشارك المعرفي.
- ٢- التعرف على مستوى التشارك المعرفي في الكليات محل الدِّراسة.

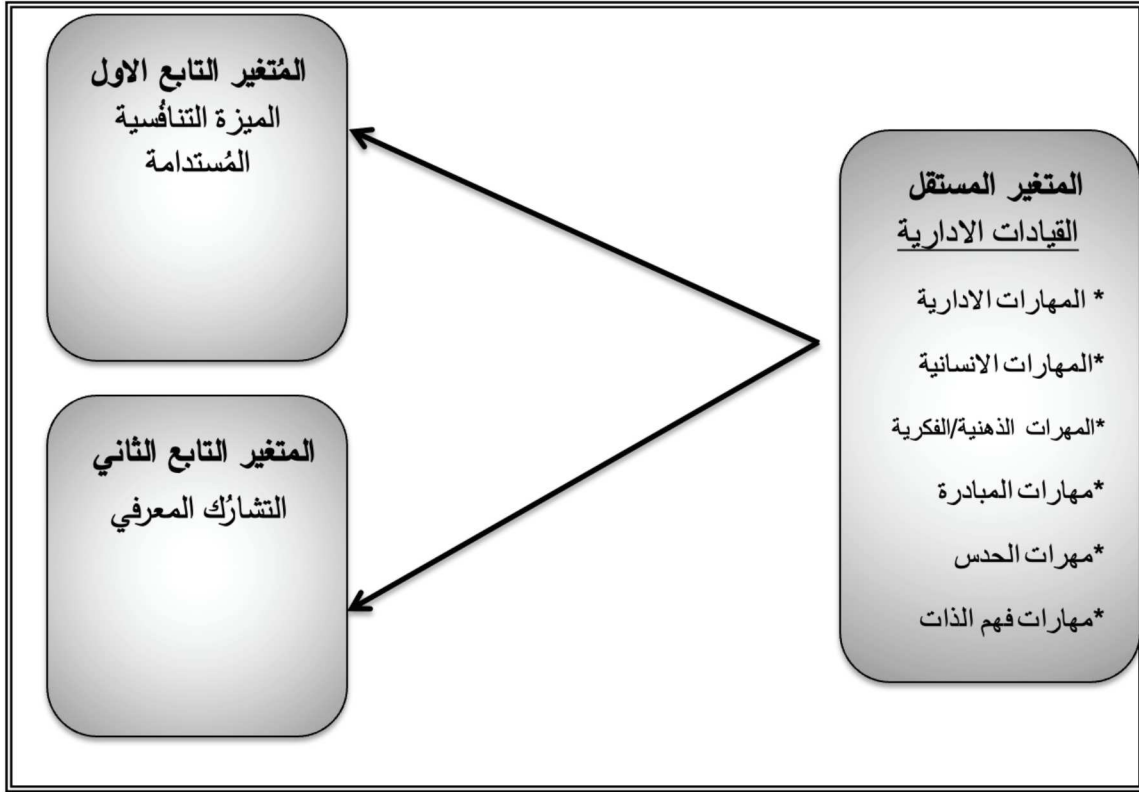
- ٣- التعرف على مستوى الميزة التنافسية المُستدامة في الكليات محل الدراسة.
- ٤- اختبار العلاقة والأثر بين متغير القيادات الإدارية ومتغير الميزة التنافسية ومتغير التشارك المعرفي.
- ٥- اثبات ان القيادات الإدارية هي العَصْبُ المحرِّك والقوَّة الدافعة للكليات.
- ٦- إثراء البحث العلميِّ بمادَّةٍ علميَّةٍ يمكن ان تسهم في مساعدة الباحثين في الدراسات مستقبلاً.
- ٧- الوقوف على المُعوِّقات البيئيَّة الداخليَّة والخارجية التي تعوق عمل القيادات الإدارية الناجحة في خلق ميزة تنافسية مُستدامة في الكليات محل الدراسة.
- ٨- الوقوف على المزايا والنتائج المحتمل الحصول عليها جراء خلق ميزة تنافسية مُستدامة تميز الكليات عن بعضها البعض .

رابعاً: انموذج الدراسة :

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة مخطط (انموذج) فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة يشمل ثلاث متغيرات رئيسة هي : المتغير المستقل (القيادات الإدارية) ويتكون من ستة متغيرات فرعية وهي (المهارات الذهنية/ الفكرية , المهارات الإدارية , المهارات الانسانية , مهارة المبادرة , مهارة الحدس , مهارة فهم الذات) والمتغير التابع الاول (الميزة التنافسية المُستدامة) والمتغير التابع الثاني (التشارك المعرفي) , من المهم الاشارة إلى أن النموذج المرفق هو من إعداد الباحثة الا أن الباحثة اعتمدت بأخذ ابعاد المتغير المستقل (القيادة الادارية) على دراسة... (الزياري, ٢٠١٠)^(١) , ويوضح الشكل رقم (١) تصور الباحثة حول الانموذج الفرضي للدراسة:

(١) الزيارى, جعفر خانو باباحسين, (٢٠١٠), مهارات القيادة الإدارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام وشعب الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى , رسالة الدبلوم العالي التخصصي في ادارة الاعمال غير منشورة, جامعة الموصل , العراق

شكل رقم (١) مخطط الدراسة الفرضي



المصدر: إعداد الباحثة.

خامساً: فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة في قياس واختبار مخططها على الفرضيات الرئيسة التي أجريت صياغتها كالتالي:

الفرضية الرئيسة الاولى: (H₁) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية والميزة التنافسية المُستدامة في الجامعات المبحوثة وتنشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H₁₋₁: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للمهارات الذهنية في الميزة التنافسية المُستدامة.

H₁₋₂: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للمهارات الإدارية في الميزة التنافسية المُستدامة.

H₁₋₃: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للمهارات الانسانية في الميزة التنافسية المُستدامة.

H_{1-4} : يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لمهارات المبادرة في الميزة التنافسية المُستدامة.
 H_{1-5} : يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لمهارات الحدس في الميزة التنافسية المُستدامة.
 H_{1-6} : يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لمهارات فهم الذات في الميزة التنافسية المُستدامة.

الفرضية الرئيسية الثانية (H_2): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية والتشارك المعرفي في الجامعات المبحوثة وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H_{2-1} : يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للمهارات الذهنية في التشارك المعرفي .
 H_{2-2} : يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للمهارات الإدارية في التشارك المعرفي .
 H_{2-3} : يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للمهارات الانسانية في التشارك المعرفي .
 H_{2-4} : يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لمهارات المبادرة في التشارك المعرفي .
 H_{2-5} : يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لمهارات الحدس في التشارك المعرفي .
 H_{2-6} : يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لمهارات فهم الذات في التشارك المعرفي .

سادساً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث فيما يأتي:

أ - الحدود الموضوعية: تقتصر هذا الدراسة على دراسة قدرة القيادات الإدارية على التفاعل والتعامل مع متطلبات العصر الحديث في مجال خلق وتطوير وتعزيز الميزة التنافسية المُستدامة والتشارك المعرفي والمعلوماتي مع الفئات الأخرى في عصر مجتمع المعلومات، لذا يعد تشخيص العلاقة بين القيادات الإدارية وتأثيرها في خلق وتحقيق الميزة التنافسية المُستدامة والتشارك المعرفي موضوعاً أساسياً، وهنا لابد من تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع كما في الآتي:

١- المتغير المستقل: ويمثل القيادات الإدارية بأبعادها.

٢ - المتغير التابع: ويمثل المتغيرين (الميزة التنافسية المُستدامة , التشارك المعرفي).

ب - الحدود المكانية: ينحصر نطاق الدراسة في بعض الكليات الأهلية في مدينة بغداد/ العراق والتي هي (كلية الرافدين الجامعة, كلية التراث الجامعة, كلية المنصور الجامعة, كلية مدينة العلم الجامعة, كلية المأمون الجامعة) ميدانا لإجراء الدراسة التطبيقية لهذا البحث.

- ت - الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة في ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ .
- ث - الحدود البشرية : تقتصر عينة الدراسة على موظفي مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الكليات الأهلية الخمسة موضع الدراسة .

الإطار النظري: القيادات الإدارية

أولاً: مفهوم القيادات الإدارية:

ان القيادة الناجحة هي التي تُساعد العاملين على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها وإشباعها، فالعاملون هم الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة لتحقيق غاياتها وأهدافها، لان هؤلاء العاملين هم أفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبل والتشجيع والمكافأة بأنواعها المختلفة، كما يحتاجون إلى نمو مهني وشخصي، وإذا ما توفرت هذه القيادة تحقق النجاح. عرف (1) (Daft, 2012) القيادة بأنها: عملية يتم من خلالها إثارة مراعاة الآخرين وتدشين طاقاتهم وتوجيهها في تحقيق أهداف المنظمة.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها: “النشاط الذي يؤديه ويقوم به القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر و القرارات لتنظيم مصلحة العمل والإشراف الإداري على الآخرين باستعمال السلطة الرسمية الممنوحة له بغرض تحقيق هدف محدد (Vecchio et al, 2010) (2).

من التعريفات السابقة يمكن الاستنتاج ان القيادة الإدارية هي عبارة عن قدرة القائد على التأثير بشكل إيجابي على سلوك العاملين داخل المؤسسة، فضلاً عن تمكين وتوجيه وتحفيز العاملين وحثهم على المشاركة المعرفية من خلال تنسيق عمليات الاتصال فيما بينهم، او عن طريق الانضمام إلى فرق العمل لخلق ميزة تنافسية مُستدامة تميزهم عن المنظمات الأخرى داخل القطاع وتوحيد جهودهم نحو تحقيق هدف او مجموعة من الأهداف المرسومة مسبقاً والتي تصب في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً.

(1) Daft, Richard L., (2012), “Understanding The Theory and Design of Organization”, 10th ed, South-Western.

(2) Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية، وتنبع أهمية مكانتها ودورها من دورها الأساس الذي ينطبق على جوانب العملية الإدارية جميعها، مما يجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية وتلعب دوراً محورياً. إذ أصبحت القيادة التنفيذية هي المقياس الذي ستنجح به أي منظمة تنفيذية او تفشل.

تتجلى أهمية القيادة بشكل خاص في الجوانب الإنسانية للإدارة، إذ يتحمل القائد مسؤولية تطوير العلاقات بين الأشخاص على أساس التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين لمناقشة الأمور التي تؤثر على شؤونهم، وقبول اقتراحاتهم القيمة، وإبلاغ الجميع بانهم يمنحونه التقدير المناسب لجهوده في هذا الحدث. يحفز فريقه من الموظفين على العمل بحماس ورضا من أجل إبراز أعلى إمكاناتهم في العمل وتلبية احتياجات ومتطلبات مرؤوسيتهم. (مرد، ٢٠٠١)^(١).

ثالثاً: القيادة الإدارية في التعليم العالي:

يمكن ان تؤدي محاكاة القيادة الفعالة إلى تحسينات كبيرة في العمليات التنظيمية بدافع الحاجة والرغبة في تعزيز الممارسات التعليمية والتنظيمية الفعالة، ولذلك تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تطبيق أفضل الممارسات الإدارية. تعمل القيادة التحويلية عندما يستخدم القادة والمتابعون مهاراتهم وخبراتهم لتحفيز بعضهم بعضاً على الأعمال العظيمة. في التعليم العالي أدت التجارب المماثلة للقيادة التحويلية التي تعتمد على الجودة والأداء إلى الفعالية التنظيمية. (الرحيم، ٢٠١٨)^(٢).

تشير القيادة الإدارية في التعليم العالي إلى القدرة على إدارة أنشطة الانظمة التعليمية من خلال الممارسة الفعالة لاختيار الموظفين وإدارة الميزانية وتحديد الأهداف كما يصف البُعد الأكاديمي القيادة الإدارية التي تعترف بالتميز في التدريس والتعلم والبحث وتقوي الهياكل

(١) مرد، باحثة عبد الفتاح. (٢٠٠١). «المعرفة إلى أين مداها..؟»، مجلة بحوث مستقبلية تصدر عن مركز

الدراسات المستقبلية في كلية الحداية الجامعة، العدد(٣)، المجلد(٦).

(٢) الرحيم، أياد محمود عبد الكريم. (٢٠١٨). «دور القرارات الاستراتيجية في إدارة عمليات التعليم الجامعي في العراق»، دكتوراه جامعة بغداد، العراق.

الأكاديمية بشكل مبتكر. (1) (Fisk et al, 2019).

رابعاً: أنواع وتصنيف المهارات للقيادات الإدارية:

أشار العلاق (٢٠١٠) (٢) إلى ان نجاح القائد وتنفيذ مهامه وواجباته وصولاً إلى تحقيق الأهداف بالشكل الأمثل يتوقف على قدرته في قيادة مرؤوسيه، أي قدرته في التأثير في سلوكهم، وقدرته على إقناعهم بالتعاون معه لتنفيذ تعليماته التي تخص الأعمال الموجهة لهم، ولكي ينجح القائد في تحقيق الأهداف المرجوة عليه ان يتمتع بمعارف ومهارات متنوعة تميزه عن القادة الآخرين، وتؤهله للقيادة وضمان نجاح الأعمال التي يقوم بإدارتها .

وقد تعددت آراء الباحثين حول تصنيف المهارات القيادية للقادة الإداريين وفيما يأتي عرض لأهم تصنيفاتها:

أشاره (Sharples,2002) (3) إلى ان المهارات القيادية تصنف إلى الانواع التالية:

- ١- مهارات الإدارة : وتتمثل بالتخطيط الاستراتيجي للتوصل إلى حل مشاكل العمل، فضلاً عن تحديد الموارد، والعمل على التطوير الشخصي، وبناء فرق العمل.
- ٢- مهارات التفكير: وتتمثل بالرؤية الشاملة، وبصيرة مالية.
- ٣- مهارات التحفيز: دعم المرؤوسين بالمكافآت المعنوية والمادية لتحفيزهم على التفاعل وتحقيق الأهداف.
- ٤- مهارات الاتصال: تشجيع ودعم الاتصال الشخصي، والاتصال التحريري، وكذلك دعم الحوار المفتوح الذي له تأثير عالٍ في الإدارة.
- ٥- مهارة الحدس: خبرت القائد في دراسة الحالة وقدرته في توقع التغيرات المحتملة، وقدرته في الاقدام على المخاطرة وتكوين الثقة.

(1) Fisk, R.P., Brown, S.W. and Bitner, M.J. (2019), Tracking the evolution of the services marketing literature, Journal of Retailing, Vol. 69 No. 1, Spring, pp. 61-103.

(٢) العلاق، بشرى. (٢٠١٠). «القيادة الإدارية»، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(3) Sharples, Russell Horton, (2002), The Importance of Leadership Competencies: Perceptions of North Carolina Community College Presidents, Doctor of Education, North Carolina State University.

٦- المهارات الثقافية: جمع المعارف حول المنظمات الأخرى في نفس القطاع وتأسيس صورة عن المنظمة تركز على الزبون وفهم عمليات المنظمة.

٧- تدريب المرؤوسين وإعداد تأهيل المواقف, وسلامة الشخصية, والثقة.

كما صنف المهارات اللازمة للقادة الإداريين كل من الحنون(٢٠٠٩)^(١), وحریم(٢٠٠٩)^(٢) كالآتي:

١- مهارات التمكين: أي مقاسمة ومشاطرة المرؤوسين أعمال الرقابة, والتأثير في الآخرين, كما يعني التمكين تفويض الصلاحيات, والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات, والتعليم, والمساندة بالشكل الذي يعطي صورة للإدارة بان المرؤوسين أصبحوا قادرين على التصرف أمام المواقف الصعبة دون الرجوع إلى قائدهم, مما يدفعهم ويشجعهم لتحمل جانب من المسؤولية في إدارة الأعمال.

٢- مهارات التبصر والرؤية: قدرة القائد على تصور الوضع المستقبلي بشكل أفضل من الوضع الحالي, وقدرته على اختيار الطرق لتنفيذ الصورة المستقبلية

٣- مهارات فهم الذات: أي قدرة القائد على تشخيص نقاط القوة والضعف في شخصيته, وقدرته على تعزيز القوة ومعالجة الضعف.

٤- مهارات المبادرة: وهي ان يتمتع القائد بدرجة عالية من المعارف والشفافية في التعامل مع المرؤوسين وان يكون نشطاً في عمله.

٥- المهارات الانسانية: وتتمثل بمقدرة القائد على معرفة رغبات وحاجات المرؤوسين والتأثير فيهم.

٦- ان يكون قدوة حسنة: ان يكون له القدرة على التعامل بأفضل شكل مع المرؤوسين ويقدم المشورة ويساعدهم على اكتساب المعارف وان يمثلهم خير تمثيل مما يجعله قدوة لهم.

٧- المهارات الفنية: وتتمثل مهارات القائد في صنع القرارات السليمة واتخاذها, وقدرته في تحديد مشاكل العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها.

(١) الحنون، ياسر بشير شكر محمود. (٢٠٠٩). «الانماط القيادية ودورها في إدارة الأزمات»، رسالة دبلوم غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

(٢) حریم، حسين. (٢٠٠٩). «السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال»، ط٣، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٨- مهارات التصور الكلي: أي يكون لدى القائد تصور شامل عن الأنشطة كافة في المنظمة، وان يكون له القدرة على خلق الانسجام بين مكونات المنظمة والخطوط الرئيسة فيها.

الميزة التنافسية المُستدامة اولاً: مفهوم الميزة التنافسية :

تشير الميزة التنافسية إلى الطرق التي يمكن للشركة من خلاله انتاج سلع او تقديم خدمات أفضل من مُنافسيها. يسمح للشركة بتحقيق هوامش عالية وتوليد قيمة للشركة ومساهمتها. الميزة التنافسية هي شيء لا يمكن تكراره بسهولة. يتم انشاء هذه القيمة داخلياً وهو ما يميز الشركة عن مُنافسيها (Flint, 2020)^(١) يُعرفها (Landrum,2017)^(٢): بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيا والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتؤكد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومُنافسيها. ويُعرف (الحديثي، ٢٠١٢)^(٣) الميزة التنافسية في الجامعة بأنها: قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى عالٍ من الجودة مما يكسب خريجها وأعضاء التدريس فيها مزايا تنافسية في سوق العمل، مما يعكس تقدمها في التحاق الطلاب بها والوصول إلى مستوى يمكنها لأن تكون جامعة من الطراز العالمي.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية :

تتمثل أهمية الميزة التنافسية في كونها جوهر النظام الاقتصادي والأداة الرئيسة للبقاء أو الحصول على مزايا معينة، وتعمل على زيادة ربحية المؤسسة، كونها المصدر الذي يعزز وضع

(1) Flint, C. (2020), "The future and further education", in Schuller, T. (Ed.), The Future of Higher Education, Society for Research into Higher Education and Open University Press, Ballmoor, Buckingham, pp. 82-90.

(2) Landrum, N.E. (2017), "Stages of corporate sustainability: integrating the strong sustainability worldview", Organization & Environment, available at: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.>

(٣) الحديثي، أصفاد مرتضى سعيد. (٢٠١٢). «تحليل المحفظة الاستراتيجية على وفق المدخل المعرفي»، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.

المؤسسة في السوق ويُحقق لها التفوق والتميز عليهم، بما يُحقق لها الأرباح الاقتصادية، من خلال تميزها عن منافسيها وتحقيق أرباح تفوق المنافسين. تعد التنافسية السلوك الأمثل لتحقيق البقاء في السوق، لذلك وجب على المؤسسة امتلاك مزايا تنافسية، والبحث عن عناصرها ومصادرها، وهو ما يُعد انشغالاً أساسياً تسعى المؤسسات من خلالها لتقوية مركزها التنافسي في السوق. (سلطاني، ٢٠١٨) (١).

ويمكن القول ان أهمية الميزة التنافسية في الجامعة تتمثل في :

جعل الجامعة متميزة ومتطورة وفرض تميزها بين الجامعات المحلية والعالمية من خلال ما تقدمه من برامج دراسية نوعية وما تحويه م تقنيات وتجهيزات مادية تتناسب مع التغيرات العلمية المختلفة، تمكنها من التعرف على المستجدات كافة ومسايرتها والتكيف معها وتحقيق التفوق الدائم والتنافسية في المجال التعليمي وفي البحث العلمي (Morgan, 2000) (٢).

ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية المُستدامة:-

١- الأسعار التنافسية:

ان الأسعار التنافسية تعتمد على أسعار المنافسين وليس على الكلفة أو الطلب، فقد تعمل المنظمة على وضع أسعارها بأقل من أسعار مُنافسيها أو أعلى منها، استناداً إلى أنواع الزبائن وتصوراتهم . الطلافحة (٢٠٠٨) (٣). كما أشار الجياشي (٢٠٠٢) (٤) إلى ان التسعير على أساس المنافسين له مزايا عديدة منها: سرعة تحديد الأسعار بالاعتماد على أسعار المنافسين في السوق، تساعد هذه الطريقة على اعتماد الاستراتيجية التي يكون فيها السعر عاملاً حاسماً يعزز نجاح استراتيجية التسويق.

(١) سلطاني، محمد رشدي. (٢٠١٨). «أثر التشارك المعرفي على عملية الإبداع في المؤسسة»: دراسة حالة مؤسسات كوندور وميديا برج بوعريريج. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية. ١١ (٣٣)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

(2) Morgan, G. and A. Sturdy (2000). Beyond Organizational Change: Structure, Discourse and power in UK Financial Service, London: Macmillan Press Ltd.

(٣) الطلافحة، محمد ضيف الله علي . (٢٠٠٨). «اثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الاردنية» رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الاردن.

(٤) الجياشي، علي. (٢٠٠٢). «التسعير مدخل تسويقي» مكتبة الراتب العلمية، عمان، الاردن.

٢- تقديم الخدمات الجديدة :

أشار (Smith,2007)^(١) إلى ان الابتكار يكون بنوعين: الاول (تحسين جذري)، أي الاختراق ويتمثل في خلق منتج جديد او عملية جديدة تختلف عن سابقتها. والثاني (تحسين تدريجي)، ويتمثل بإدخال التحسينات على المنتجات الحالية . كما أشار الخضيرى (٢٠٠٤)^(٢)، إلى ان عمليات التجدد التي تسعى لها المنظمات تمثل نجاحاً كبيراً لاعتبارها مصدراً رئيساً للميزة التنافسية المُستدامة، لأنه يجعل المنظمة تتفرد بمميزات يفترق لها المنافسون والذي ويسمح لها بالاختلاف عن غيرها، فضلاً عن قدرتها في فرض أسعار عالية لمنتجاتها او خفض تكاليف منتجاتها مقارنة بمُنافسيها.

٣- تحسين الجودة :

أكد (Westhead,2003)^(٣) ان جودة السلعة هي أحد الركائز الأساسية التي تضمن ولاء الزبون، وتزيد من استهلاكهم للسلعة او الخدمة. وتعرف المواصفات الدولية (الجودة) أنها: مجموعة من المميزات والخصائص للسلعة او الخدمة التي تمنح القدرة على تلبية رغبات الزبائن الضمنية والظاهرية. كما أكد عبيدات (٢٠٠٤)^(٤)، ان (الجودة) تتمثل بجميع النشاطات التي تحدد داخل العملية الانتاجية لضمان تطابق السلع النهائية مع المواصفات المتفق عليها، وان (ضبط الجودة) تتمثل بالإجراءات المتخذة لتقييم قبول السلعة او الخدمة لدى الزبون . وأشار العاني (٢٠٠٤)^(٥) ان المواصفات تستعمل لوصف مكونات السلعة

(1) Smith, M. (2007), "Real" managerial differences between family and non-family firms, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 13 No. 5, pp. 278-95.

(٢) الخضيرى، محسن احمد. (٢٠٠٤). «صناعة المزايا التنافسية، منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الى آفاق التنمية»، مجموعة النيل العربية، مصر.

(3) Westhead, P., (2003), "Company performance and objectives reported by first and multi-generation family companies: a research note", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 10 No.

(٤) عبيدات، محمد ابراهيم. (٢٠٠٤). "تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)" دار وائل، عمان، الاردن.

(٥) العاني، علي فائق جميل. (٢٠٠٤). "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

وعملها، بينما المعايير تحدد الأهداف والحدود، وينبغي ان تكون هذه المواصفات مكتوبة، لأنها تعكس المتطلبات والفعاليات التي لها علاقة بإيصال السلع او الخدمات للزبائن.

٤- الحصة السوقية :

الحصة السوقية تستخدم كمقياس للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق، ويستخدم هذا المقياس في حساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة بالمنافسين، ويقصد بالحصة السوقية: هي نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة او القطاع. (George, ٢٠٠٨).^(١) . وأيضاً أكد الصيرفي (٢٠٠٥)^(٢) ان السوق من العناصر المهمة جداً في العملية التسويقية، فلا يمكن التسويق بدون سوق، وعرف (Kotler) السوق: بأنه جميع المستهلكين المحتملين المتشابهين في رغباتهم وحاجاتهم ولديهم الرغبة والقدرة للقيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم .

التشارك المعرفي :

اولاً: أهمية التشارك المعرفي :

تكمن أهمية إدارة المعرفة بتركيز المنظمات على المعرفة وكيفية إدارتها، فمع مرور الأعوام ازداد الاهتمام بإدارة المعرفة، لأنها تشكل التوجه الصحيح نحو الابتكار، ولم تعد تركز على الموجودات ورأس مال المنظمة، بل اخذت تركز على الموجودات الفكرية المتمثلة بالمعرفة وكيفية إدارتها، وأصبحت تشكل الموجه الاول في تحقيق الزيادة بالأرباح لمنظمات الخدمات المتخصصة مثل الحسابات، المحامين، المصارف الاستثمارية، وكلاء إعلان، الاستشارات الإدارية، كلها تركز على إدارة المعرفة بشكل مباشر، فهي تعمل على تطوير المعرفة لدى ملاكاتها العاملة لتعكسها بشكل فوائد للزبائن (Thompson,2003)^(٣).

(1) George, C., Lauretiu, D. and Catalin,B., (2008), “Competitive Advantage- Evolution and Challenges”,Mis Quarterly, des.-

(٢) الصيرفي، محمد. (٢٠٠٥). ”مبادئ التسويق“ الطبعة الاولى، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر.

(3) Thompson , R.& Cats – Baril ,2003 (Information Technology and Management.

فالموارد الاقتصادية الأساسية من عاملين ورأس مال لم تعد كافية ما لم تكملها إدارة المعرفة. فقد استخدم Darker Peter مصطلح (العمل المعرفي) في الستينيات، وفي السنوات الأخيرة وتحديداً في التسعينيات من القرن العشرين بدأ العمل بإدارة المعرفة، هذا الموجود الذي يجب ان يدار بالطريقة نفسها التي تدار بها (موارد المنظمة)، لذا لجأت المنظمات إلى التشديد على ان تكون من ضمن المنظمات المتعلمة، واعتبار إدارة المعرفة العمل الحاسم بالنسبة إلى المنظمة التنظيمية. يمتلك الموظفون الكثير من المعرفة التي تعتبر ضرورية للمؤسسة وزملائهم. تساعدهم مشاركة المعرفة على التواصل وتحقيق أداء أفضل وان يصبحوا أقوى كمحترفين. بعض الأمثلة على مزايا مشاركة المعرفة هي انه يمكن للمؤسسة توفير المال على التدريب، والحصول على المعرفة الفنية والاحتفاظ بها، حتى لو قرر الموظفون يوماً ما العمل في مكان آخر. عندما تقدر المؤسسات ثقافة مشاركة المعرفة وتعززها، فإنها تكون أكثر قدرة على المنافسة والابتكار. على سبيل المثال، المنظمات الصغيرة أو الكبيرة التي لديها عمليات مشاركة مكثفة للمعرفة وإدارة المعرفة تكون أكثر تنافسية نسبياً من نظيراتها (Daft, 2001)^(١).

ثانياً: المشاركة المعرفية في التعليم:

تعتبر عملية التشارك المعرفي أداة فاعلة في الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التنمية والتدريب والتحفيز مما يدعم قدرة الجامعة الإبداعية والتنافسية ويُقوي الروابط والعلاقات الإنسانية بين الزملاء، أو على المستوى المهني، إذ يحقق مفهوم التطوير المهني ودعم التعليم المستمر، كذلك تفعيل التعاون بين أعضاء هيئة التدريس بما يُحسن أداء الجامعات في العديد من المجالات، ويؤدي لزيادة الإنتاجية العلمية، فالمعرفة الفردية عندما تكون مشتركة تصبح معرفة تنظيمية وتؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتحقيق القدرة على الابتكار والإبداع. (Fuld, 2006)^(٢). المنظمة التي تعتبر متفوقة وتنافسية اليوم هي المنظمات القادرة على استغلال المعرفة الموجودة في كل من مواردها البشرية ودمجها في معرفة المنظمة، بهدف تحقيق

(1) Daft, R. L., & Noe, R. A., (2001), Organizational Behavior, Flarcourt College Publishers, Inc., New York.

(2) Fuld K. (2006) "Competitive Intelligence, How to Get at How to use it: John Wiley & Sons: New York.

التميز والقدرة التنافسية إلى المستوى الأمثل ^(١) (Flint, 2020) المشكلة التي تظهر غالباً في إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية هي الافتقار إلى الأدوات أو الانظمة التي يمكن ان تسهل تبادل المعرفة من خلالها وتضمن استدامة إدارة المعرفة.

على الرغم من ان أنشطة مشاركة المعرفة مع الزملاء في المؤسسات التعليمية أثبتت قدرتها على تسريع تحسين المعرفة الفردية وزيادة وتعزيز قدرة الأفراد على انتاج منتجات او معرفة جديدة مفيدة للجامعات.. ^(٢) (Herold and Lee, 2017) وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تعد أبرز المؤسسات المنتجة للمعرفة وأكبر المُخزنين والمُصدرين لها في المجتمع، ومن ثم فان هذه المؤسسات تفترض فيها ان تطور وتتشارك المعارف والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس انفسهم، خاصة وأنها أصبحت تواجه اليوم بمطالب عديدة لتحقيق جودة التشارك Knowledge في الموارد والخبرات، فأعضاء هيئة التدريس بوصفهم عمالاً للمعرفة Workers يعتبرون العنصر الرئيس في التأثير على التغيير في مجتمع المعرفة في العصر الحالي، إذ انهم يؤدون أدواراً أساسية في تطوير تكنولوجيا المعلومات والتغيرات في نظم العمل والانتاج. (ناصر، ٢٠١٨) ^(٣).

ثالثاً: أبعاد المشاركة المعرفية :

أكد (Lin,2007) ^(٤)، ان التشارك المعرفي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسة وهي: البعد الفردي، والبعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي، وعدد من المتغيرات الفرعية والتي سنتناولها كما يأتي :

١- البُعد الفردي (Individual dimension) :

يعتمد البُعد الفردي باعتباره أحد أبعاد التشارك المعرفي على عدد من الخصائص الفردية التي تتعلق بالعاملين ومنها :

(١) تم ذكر المصدر في صفحة (١٥)

(2) Herold, D.M. and Lee, K.-H. (2017), "Carbon management in the logistics and transportation sector: an overview and new research directions", Carbon Management, Vol. 8 No. 1, pp. 79-97.

(٣) ناصر، عبد الحلیم العاني. (٢٠١٨). «الانفاق الحكومي على التعليم في الدول العربية - رؤية استشرافية» رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

(4) Lin, hsiu fen,2007,(knowledge sharing &firm ; innovation capability an empirical study).

أ- الشخصية **personality** : عرف الزبيدي (٢٠١٥) ^(١) الشخصية هي مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الفرد عن فرد آخر وتحدد انماط سلوكه وقد تكون مكتسبة او موروثه، وتمتاز أنها تراكمية، إذ تتأثر بتطورات الظروف التي يمر بها الفرد. **الثقة Trust :-** عرفها فارس (٢٠١٤) ^(٢)، أنها توقعات ومشاعر إيجابية يحملها الأشخاص تجاه المنظمة التي يعملون وينتمون إليها، وهذه المشاعر مرتبطة بالسلوكيات الإدارية المطبقة داخل المنظمة والتي يُراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية عامة والإدارية خاصة، والابتعاد عن الإضرار بالمصالح المشتركة.

ب- الوعي **Awareness** : أشار الكيال (٢٠١٢) ^(٣)، ان الوعي هو أحد المتطلبات الضرورية لدى الفرد، وهو يعبر عن نواحي القوة ونواحي الضعف في شخصيته وما يتعلق بالذاكرة، ومدى إدراكه للاستراتيجيات المناسبة للمهام الصعبة والسهلة أيضاً، مما يتيح للفرد القدرة على انتقاء وتحديد ما يستطيع وما لا يستطيع ذكره.

ج- الرضا الوظيفي **Job satisfaction** : أعتبر العنزي (٢٠١٢) ^(٤)، الرضا الوظيفي من المصطلحات المهمة في مجال السلوك التنظيمي، إذ جاء هذا المجال نتيجة للدراسات التطبيقية التي أجريت حول موضوع الاتجاه نحو العمل، ففي بداية القرن العشرين اهتم واجتهد مجموعة من الباحثين الرواد بدراسة العلاقة بين اتجاهات العاملين وكفاءة العمل. كما أكد الخوام (٢٠٠١) ^(٥)، ان الرضا عن العمل هو عبارة عن اجتماع الظروف النفسية والبيئية والفسولوجية التي تمثل علاقة العامل بزملائه العاملين او المرؤوسين والتي تتوافق مع

(١) الزبيدي، غني دحام تناي، عبد الناصر حافظ، حسين وليد حسين. (٢٠١٥). «إدارة السلوك التنظيمي»، دار غيداء لنشر، الطبعة الاولى، عمان.

(٢) فارس، محمد جودت. (٢٠١٤). «العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي»، جامعة الازهر، القاهرة، مصر.

(٣) الكيال، مختار احمد. (٢٠١٢). «فاعلية برنامج لتحسين مقدار معلومات الوعي بما وراء الذاكرة، واثره في تحسين كفاءة منظومة التجهيز المعرفي بالذاكرة العاملة لدى تلاميذ ذوي المعوقات التعلم»، جامعة عين الشمس، الامارات.

(٤) العنزي، سعد علي. (٢٠١٢). «نظرية المنظمة»: مفاهيم مداخل العمليات، مكتبة السيستان، بغداد، العراق.

(٥) الخوام، حبيب سميح. (٢٠٠١). «الرضا الوظيفي لدى العاملين واثاره على الأداء الوظيفي»، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

شخصيته، والتي تجعله يشعر بالسعادة في عمله أم لا.

٢- البعد التنظيمي **Organizational Dimension**:

هو البعد الذي يتمثل بالعوامل التنظيمية الخاصة بالمنظمة منها :

- أ- الهيكل التنظيمي **Organizational Structure** : أكد سويرح (٢٠١٠)^(١) ان الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء او الشكل الذي يرسم تركيب العلاقات الداخلية في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات الرئيسة والوحدات الفرعية المسؤولة عن الانشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. وأكد (Jensen,1992)^(٢) ، يعبر الهيكل التنظيمي عن خطوط السلطة، والاتصالات، وواجبات وحقوق المنظمة، كما يتم من خلاله تحديد حدود الأدوار والسلطة والمسؤوليات وأسلوب تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- ب- المكافأة **Reward** : أكد يوسف (٢٠٠٦)^(٣)، أنها مجموعة من العوامل التي تقوم بها إدارة المنظمة والتي تهدف عن طريقها تحفيز وتحريك القدرات الإنسانية للعاملين وإثارة قواهم الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم بشكل أفضل.
- ج- سير العمل **Workflow** : اعتبر (Aalst,2003)^(٤) ان سير العمل يعبر عن سلسلة من العمليات التي يقوم بها فرد او مجموعة من الأفراد داخل المنظمة والمتمثلة بتوفير الخدمات وتنظيم الموارد وغيرها ، كما يأخذ على عاتقه مسؤولية تنفيذ الأعمال في حدود الموارد المتاحة وبأفضل السبل.

(١) سويرح، ايمن سليمان، يوسف عبد بحر. (٢٠١٠). «اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية»، غزة، فلسطين.

(2) Jensen, Michael C,& William H. Meckling,1992,(SPECIFIC AND GENERAL KNOWLEDGE AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE)

(٣) يوسف، محمد حسن التيجاني. (٢٠٠٦). «التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشأة القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية»، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

(4) Aalst, Wil van der,et,al, 2003,(Workflow Mining: Discovering Process Models from Event Logs).

د- الثقافة التنظيمية **Organizational culture** : وضح جلولي (٢٠١٣)^(١) أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن القيم السائدة في المنظمة والتي تتمثل بالمعتقدات، والاتجاهات، والتوقعات، والتقاليد، والانطباعات والمشاعر، أي وجود جانب غير رسمي في المنظمة.

٣- البعد التكنولوجي **Technological dimension** :

ويتمثل البعد التكنولوجي في :

أ- تكنولوجيا المعلومات **Information Technology** :

يرى القرفاوي (٢٠١٠)^(٢) ان تكنولوجيا المعلومات هي علم التطبيق او علم الأداء، وتعد عملية شاملة تعمل على تطبيق المعارف والعلوم بشكل منظم، لتحقيق عمليات ذات أهمية للمجتمع . كما تمثل تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل للمعرفة وتطبيقاتها وتجنيدتها لخدمة ورفاهية الانسان . وأيضاً يرى (عبد الرسول، ٢٠٠٩)^(٣)، ان تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن انظمة المعلومات الإلكترونية المعتمدة على الحاسوب، والتي تساعد العاملين في المنظمة على جمع ونقل ومعالجة واسترداد البيانات والمعلومات.

ب- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات **Infrastructure information technology** :

يرى علي (٢٠١٢)^(٤)، ان تكنولوجيا المعلومات تلعب ثلاثة أدوار رئيسة وهي الحصول على المعرفة، وتخزين المعرفة، والبحث عن المحتوى.

(١) جلولي، اسماء. (٢٠١٣). «اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الاداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي»، الجزائر.

(٢) -القرفاوي، منصور يوسف. (٢٠١٠). «توطين التكنولوجيا في الوطن العربي وتنمية مجتمع المعرفة»، دبي.

(٣) عبد الرسول، حسين علي. (٢٠٠٩). «العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل واكتساب المعرفة»، الكوفة، العراق.

(٤) علي، احمد. (٢٠١٢). «مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة»، كلية الآداب، جامعة دمشق، سوريا.

الإستنتاجات

١- ان الجامعات الأهلية المبحوثة في بغداد تمتلك عدداً لا بأس به من القيادات الإدارية الذين اكتسبوا خبرة ومهارة متعددة وقيمة نتيجة العمل الميداني والدورات التدريبية والحالات العملية التي قد مرت عليهم اثناء مسيرتهم الوظيفية جعلهم قادرين على التعامل مع الافراد العاملين بأسلوب يؤثر فيهم لإخراج اعلى ما لديهم من طاقات وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات فضلا عن تشجيع تشارك المعرفة من اجل النهوض بواقع حال الجامعات الأهلية المبحوث وذلك عبر المهارات الذهنية والانسانية ومهارات فهم الذات.

٢- ان اغلب المدراء والعمداء ورؤساء الجامعات في الجامعات الأهلية لهم خبرة طويلة في مجال عملهم الاكاديمي تتراوح خدمتهم الاكاديمية بين (٢٥-٢٠ سنة فأكثر)، وانهم يمتلكون المهارات الذهنية من خلال امتلاكهم للأفكار التي تسهم في تغيير واقع حال الجامعة وتطويرها حسب متطلبات الظروف المحيطة الا ان قدرتهم على التفكير بشكل منطقي وشمولي متكامل لأبعاد ورؤية اي مشكلة جاءت اقل الفقرات على مستوى بُعد المهارات الذهنية أي بحاجة الى تطوير هذا الجانب.

٣- ان إدارة الجامعات تمتلك قدرات إدارية بمستوى متوسط الا أنها لا تناقش العاملين في خطط الجامعة والاخذ بأرائهم مما يتطلب تجاوز هذا الجانب.

٤- ان اغلب المدراء والعمداء ورؤساء الجامعات في الجامعات الأهلية يتمتعون بمستوى مناسب من المهارات الانسانية عبر حرصهم على ان تكوين العلاقة بالعاملين تستند على الثقة والمودة وروح التسامح. وامتلاكهم المقدرة لبناء علاقات مع أصحاب المصالح لإمكانية النهوض بمستوى وواقع الجامعة , الا انهم لا يسمحون للعاملين بأبداء آرائهم والمشاركة عند اتخاذ القرارات المهمة في الجامعة.

٥- ان اغلب المدراء والعمداء ورؤساء الجامعات في الجامعات الأهلية له يتمتعون بمستوى مناسب من مهارات المبادرة عبر مبادرات القادة الإداريين على خلق وتقديم الخدمات الجديدة ذات طابع يتميز بالحدثة للجامعة, الا انهم لا يتجاوزون الشعور بالقلق ويبادرون بالإقدام تجاه الأفكار المتميزة التي تعمل على تطوير الجامعة وبهذا فهم بحاجة الى تطوير مهارات المبادرة.

٦- ان القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية يتمتعون بمستوى مناسب من مهارة الحدس عبر قدرة القائد على اكتشاف الأخطاء في العمل بسرعة وسهولة من خلال ملاحظته الدقيقة للنتائج , وعلى الرغم من ذلك فانهم بحاجة الى تنمية قدرات التوقع والتخطيط لمواجهة المشكلات في العمل التي يمكن حدوثها كونها حصلت مما ينعكس إيجابا على تعزيز عمليات الاعمال وتلافي الأخطاء قبل وقوعها.

٧- القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية يتمتعون بمستوى مناسب من مهارة فهم الذات بشكل اجمالي عبر العمل على تعديل سلوكياتهم نحو المسار الصحيح ذاتياً وامكانياتهم على حل وتتبع المشاكل التي يواجهها العاملين. وعلى الرغم من ذلك فقد إشارة استجابات المبحوثين ان اقل الفقرات تقديراً في هذا البعد هو سعيهم الى تأجيل الحوارات والمناقشات الفكرية المصاحبة لوجود اختلاف في وجهات النظر والآراء مما قد ينعكس سلباً على تنفيذ الاعمال في الجامعات المبحوثة وقد يولد نوع من الصراعات لدى المرؤوسين كونهم بحاجة الى تفهم وجهات نظرهم وآرائهم.

٨- اهتمام إدارة الجامعات المبحوثة في تقديم خدمات للطلاب بأسعار تنافسية بالمقارنة مع الجامعات الأخرى في البيئة العراقية, إذ توجد دراسات وافية لأسعار المنافسين في السوق عند تحديد اسعار الخدمات الجامعية, الا أنها على الرغم من ذلك فقد إشارة نتائج المستقيمين بأنها بحاجة على التركيز في جانب اعتماد قياسات سعرية للخدمة تراعي ظروف المعيشة للطلاب كون ان اغلب الطلاب واهليهم في العراق يمرون بظروف مادية ومعيشية نتيجة التغيرات والبيئة السياسية والاقتصادية في البلد تجعلهم امام خيارات البحث عن ميزة تنافسية على الأسعار بما ينسجم مع وضعهم المعيشي بغض النظر عن الظروف الأخرى وبهذا يتحتم على إدارة الجامعات العمل على وضع استراتيجيات وقياسات سعرية تراعي الظروف المعيشية للطلاب.

٩- تسعى الإدارة في تقديم الخدمات الجديدة للطلاب بالمقارنة مع الجامعات الأخرى العاملة في البيئة العراقية, عبر اهتمام الجامعة بالموارد البشرية التي تمتلكها لأنها المصدر الرئيسي للإبداع والبحث والتطوير المستمر. على الرغم من ذلك فأنها بحاجة الى ان تعطي إدارة الجامعات الاهتمام بدرجة كبيرة لابتكار طرق جديدة لتقديم الخدمات الجامعية.

التوصيات:

- ١- العمل على استثمار القيادات الإدارية بخبراتهم ومهاراتهم في تعزيز الميزة التنافسية والتشارك المعرفي في الجامعات وذلك من خلال توظيف المهارات الذهنية والإنسانية.
- ٢- العمل على زيادة الاهتمام في تعزيز الحوارات والمناقشات الفكرية في حال وجود اختلاف في وجهات النظر والآراء مما يؤدي الى تلافى الصراعات وتعزيز سلوكيات العمل الإيجابي.
- ٣- التركيز على اعتماد قياسات سريعة للخدمات المقدمة ومراعاة الظروف المعيشية للطلاب .
- ٤- على إدارة الجامعات الاهتمام بدرجة كبيرة بالابتكار في تقديم الخدمات الجامعية للطلاب.
- ٥- التركيز من قبل إدارة الجامعة على جانب تقديم الخدمات على اساس النوعية المميزة للطلاب مما ينعكس إيجابياً على تحقيق ميزتها التنافسية المُستدامة .
- ٦- العمل على حث وتشجيع اعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في الجامعة على المُشاركة المعرفية فيما بينهم واستخدام البرمجيات الحديثة .
- ٧- العمل على تعزيز مستوى التشارك المعرفي من خلال تصميم هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية مناسبة لزيادة وتفعيل عملية الاتصالات العمودية والافقية في العمل .
- ٨- على إدارة الجامعات الاهتمام بجانب المهارات الفنية والتكنولوجية في الجامعات لتسهيل عملية تبادل وتشارك المعرفة.

المصادر References

- محمد منير مرسي. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها، ط ١، دار الكتاب، القاهرة، مصر، ص ١٤١.
- الزبياري، جعفر خانو باباحسين، (٢٠١٠)، مهارات القيادة الإدارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرّاء أقسام وشعب الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، رسالة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
- مرد، باحثة عبد الفتاح. (٢٠٠١). «المعرفة إلى أين مداها..؟»، مجلة بحوث مستقبلية تصدر عن مركز الدراسات المستقبلية في كلية الحدباء الجامعة، العدد (٣)، المجلد (٦).
- الرحيم، أياد محمود عبد الكريم. (٢٠١٨). «دور القرارات الاستراتيجية في إدارة عمليات التعليم الجامعي في العراق»، دكتوراه جامعة بغداد، العراق.
- العلاق، بشير. (٢٠١٠). «القيادة الإدارية»، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين. (٢٠٠٩). «السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال»، ط ٣، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحنون، ياسر بشير شكر محمود. (٢٠٠٩). «الانماط القيادية ودورها في إدارة الأزمات»، رسالة دبلوم غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- سلطاني، محمد رشدي. (٢٠١٨). «أثر التشارك المعرفي على عملية الإبداع في المؤسسة»: دراسة حالة مؤسسات كوندور وميديا برج بوغريريج. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية. ١١ (٣٣)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.
- الحديثي، أصفاد مرتضى سعيد. (٢٠١٢). «تحليل المحفظة الاستراتيجية على وفق المدخل المعرفي»، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.
- الطلافة، محمد ضيف الله علي. (٢٠٠٨). «أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الاردنية» رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الاردن.
- الجياشي، علي. (٢٠٠٢). «التسعير مدخل تسويقي» مكتبة الراتب العلمية، عمان، الاردن.

- الخضيرى، محسن احمد. (٢٠٠٤). «صناعة المزايا التنافسية، منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الى آفاق التنمية»، مجموعة النيل العربية، مصر.
- عبيدات، محمد ابراهيم. (٢٠٠٤). «تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)» دار وائل، عمان، الاردن.
- العاني، علي فائق جميل. (٢٠٠٤). «دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٥). «مبادئ التسويق» الطبعة الاولى، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر.
- ناصر، عبد الحليم العاني. (٢٠١٨). «الانفاق الحكومي على التعليم في الدول العربية - رؤية استشرقيه» رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- الزبيدي، غني دحام تناي، عبد الناصر حافظ، حسين وليد حسين. (٢٠١٥). «إدارة السلوك التنظيمي»، دار غيداء لنشر، الطبعة الاولى، عمان.
- فارس، محمد جودت. (٢٠١٤). «العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي»، جامعة الازهر، القاهرة، مصر.
- الكيال، مختار احمد. (٢٠١٢). «فاعلية برنامج لتحسين مقدار معلومات الوعي بما وراء الذاكرة، واثره في تحسين كفاءة منظومة التجهيز المعرفي بالذاكرة العاملة لدى تلاميذ ذوي المعوقات التعلم»، جامعة عين الشمس، الامارات.
- العنزي، سعد علي. (٢٠١٢). «نظرية المنظمة»: مفاهيم مداخل العمليات، مكتبة السيسبان، بغداد، العراق.
- الخوام، حبيب سميح. (٢٠٠١). «الرضا الوظيفي لدى العاملين واثاره على الأداء الوظيفي» الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- سويرح، ايمن سليمان، يوسف عبد بحر. (٢٠١٠). «اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية»، غزة، فلسطين.
- يوسف، محمد حسن التيجاني. (٢٠٠٦). «التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشأة القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية»، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- جلولي، اسماء. (٢٠١٣). «اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الاداري لدى العاملين في

القرفاوي, منصور يوسف. (٢٠١٠). «توطين التكنولوجيا في الوطن العربي وتنمية مجتمع المعرفة», دبي.

عبد الرسول, حسين علي. (٢٠٠٩). «العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل واكتساب المعرفة», الكوفة, العراق.

علي, احمد. (٢٠١٢). «مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة», كلية الآداب, جامعة دمشق, سوريا.

Daft, Richard L., (2012), “Understanding The Theory and Design of Organization”, 10th ed, South-Western.

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An Fisk, R.P., Brown, S.W. and Bitner, M.J. (2019), “Tracking the evolution of the services marketing literature”, Journal of Retailing, Vol. 69 No. 1, Spring, pp. 61-103.

Sharples, Russell Horton, (2002), The Importance of Leadership Competencies: Perceptions of North Carolina Community College Presidents, Doctor of Education, North Carolina State University.

Flint, C. (2020), “The future and further education”, in Schuller, T. (Ed.), The Future of Higher Education, Society for Research into Higher Education and Open University Press, Ballmoor, Buckingham, pp. 82-90.

Landrum, N.E. (2017), “Stages of corporate sustainability: integrating the strong sustainability worldview”, Organization & Environment, available at: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.>

Morgan, G. and A. Sturdy (2000). Beyond Organizational Change: Structure, Discourse and power in UK Financial Service, London: Macmillan Press Ltd.

Smith, M. (2007), “‘Real’ managerial differences between family and non-family firms”, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 13 No. 5, pp. 278-95.

Westhead, P., (2003), “Company performance and objectives reported by first and multi-generation family companies: a research note”, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 10 No.

George, C., Lauretiu, D. and Catalin,B., (2008), “Competitive Advantage- Evolution and Challenges”,Mis Quarterly, des.

Thompson , R.& Cats – Baril ,2003 (Information Technology and Management.

Daft, R. L., & Noe, R. A., (2001), Organizational Behavior, Flarcourt College Publishers, Inc., New York.

Fuld K. (2006) “Competitive Intelligence, How to Get at How to use it: John Wiley & Sons: New York.

Herold, D.M. and Lee, K.-H. (2017), “Carbon management in the logistics and transportation sector: an overview and new research directions”, Carbon Management, Vol. 8 No. 1, pp. 79-97.

Lin, hsiu fen,2007,(knowledge sharing &firm ; innovation capability an empirical study).

Jensen, Michael C,& William H. Meckling,1992,(SPECIFIC AND GENERAL KNOWLEDGE AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE)

Aalst, Wil van der,et,al, 2003,(Workflow Mining: Discovering Process Models from Event Logs).