



اثر الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستجيبة
-دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الوسطى لعدد من الكليات الاهلية في بغداد-

م. م. زيد ذنون يونس الأشقر

الجامعة العراقية/ كلية الاعلام

zadashqar@gmail.com

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة في بناء الميزة التنافسية المستجيبة في عدد من الكليات والجامعات الأهلية في بغداد، لقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي واستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (68) فردًا من القيادات الوسطى (رئيس قسم، مسؤولي الشعب والوحدات) في القطاع التعليمي الأهلي.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية، كمعادلة كرونباخ ألفا، والانحدار البسيط، ومعامل الارتباط. وجرى اختبار خمس فرضيات من بينها أربع فرضيات فرعية تمثل أبعاد الثقافة التنظيمية، وفرضية رئيسة تربط المتغيرين الرئيسيين، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائيًا للثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة في بناء الميزة التنافسية المستجيبة، كما تبيّن أن بُعد "الانفتاح على التغيير" كان الأكثر تأثيرًا ضمن الفرضيات الفرعية ما يعكس أهمية هذا البُعد في تعزيز قدرة الكليات على الاستجابة السريعة والفعالة لمتطلبات البيئة الأكاديمية المتغيرة.

الكلمات المفتاحية: (الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة، الميزة التنافسية المستجيبة، الانفتاح على التغيير، الجامعات الاهلية)

Abstract

This study aims to analyze the role of knowledge-centered organizational culture in building responsive competitive advantage in long-established private colleges and universities in Baghdad.

The research adopted a descriptive-analytical methodology, and a questionnaire was used as the main tool for collecting data from a sample of (68) middle-level managers in the private education sector.

The data were analyzed using SPSS through several statistical tools such as Cronbach's Alpha, simple regression, and correlation coefficient. Five hypotheses were tested, including four sub-hypotheses representing the dimensions of the organizational knowledge culture, and one main hypothesis linking the two key variables. The results showed a statistically significant effect of the knowledge-centered organizational culture on building responsive competitive advantage. Furthermore, the dimension of "Openness to Change" was found to be the most influential among the sub-hypotheses, highlighting its critical role in enhancing the ability of colleges to respond quickly and effectively to the changing demands of the academic environment.

Keywords: (Knowledge-Centered Organizational Culture, Responsive Competitive Advantage, openness to change, Private universities)

المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، لم تعد المنظمات قادرة على الاعتماد فقط على مواردها التقليدية للبقاء والنمو، بل أصبحت المعرفة بمختلف أشكالها المورد الأهم والأكثر تأثيراً في بناء المزايا التنافسية. وتعد الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة الإطار الحاكم الذي تنبثق منه الاتجاهات والسلوكيات التي تدعم إنتاج المعرفة وتداولها وتطبيقها داخل المؤسسة. هذه الثقافة لا تقتصر على تشجيع التعلم أو التحفيز على الابتكار، بل تشكل القاعدة التي يتم من خلالها تحويل المعرفة إلى قدرة استراتيجية فعالة.

في المقابل، تواجه المؤسسات الأكاديمية وخاصة الكليات والجامعات الأهلية تحديات مضاعفة ناجمة عن بيئة معرفية معقدة وسوق تعليمي يتسم بالتنافس المفتوح وتغيرات متلاحقة في متطلبات الطلبة وسوق العمل والرقمنة، إن القدرة على الاستجابة لهذه التغيرات بطريقة مرنة وسريعة لم تعد ترفاً تنظيمياً، بل أصبحت ضرورة وجودية تحدد مستقبل المؤسسة وشرعية بقائها في السوق. وهنا تتضح أهمية الميزة التنافسية المستجيبة بوصفها قدرة ديناميكية تمكن المؤسسة من تعديل ممارساتها وهياكلها وخدماتها بما يتوافق مع إشارات السوق وتحولاته.

وعلى الرغم من أهمية هذه المفاهيم، فإن الواقع العملي في المؤسسات التعليمية الأهلية في بغداد يشير إلى فجوة واضحة بين امتلاك المعرفة كأصل نظري، وبين تفعيلها من خلال ثقافة تنظيمية قادرة على تحويلها إلى استجابات استراتيجية مرنة. فالكثير من هذه المؤسسات ما تزال تُدار بعقليات تقليدية، تفتقر إلى بنية ثقافية قادرة على تعبئة رأس المال المعرفي وتوجيهه نحو تعزيز تنافسيتها في بيئة جامعية تشهد تحولات نوعية K من هنا تنبع أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية المعرفية والميزة التنافسية المستجيبة، عبر دراسة تطبيقية ميدانية تستهدف القيادات الوسطى في عدد من الكليات والجامعات الأهلية العريقة في بغداد. ويحاول البحث تفكيك هذه العلاقة عبر اختبار عدد من الأبعاد المعرفية، واستكشاف مدى تأثيرها في تمكين هذه المؤسسات من التكيف والتجدد.

وبذلك، فإن هذا البحث لا يكتفي بسد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات، بل يقدم إطارًا عمليًا يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات التنظيمية للمؤسسات التعليمية في العراق والمنطقة، ولإستكمال البحث الحالي فيد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث وهي: (منهجية البحث – الجانب النظري – الجانب العملي – النتائج والاستنتاجات والتوصيات)

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

في ظلّ بيئة جامعية عراقية تنسم بالتعقيد الهيكلي والمعرفي وتخضع لضغوط متزايدة ناتجة عن التحول نحو السوق الأكاديمي المفتوح تقف الكليات والجامعات الأهلية في بغداد على مفترق طرق بين خيارين متناقضين إما الانخراط في سباق تنافسي غير مؤطر استراتيجياً أو تبني مسار واع نحو التمايز من خلال إعادة هندسة بنيتها الثقافية والتنظيمية على أسس معرفية رصينة.

ورغم أن أدبيات الإدارة المعاصرة أجمعت على أن المعرفة هي المورد الأهم في الاقتصاد المعرفي، فإن المفارقة تكمن في أن امتلاك المعرفة لا يعني بالضرورة القدرة على الاستجابة، ولا يتحقق التفوق من خلال تكديس المعارف بل من خلال تفعيلها داخل منظومات ثقافية تعليمية تترجم المعرفة إلى قرارات سريعة ومبتكرة تستجيب لتحولات السوق وضغوط البيئة. ومن هنا تنشأ إشكالية البحث، لا بوصفها مجرد فجوة تطبيقية، بل كـ مازق بنيوي وفكري يتمثل في الانفصال بين "المعرفة الكامنة" التي تحتفظ بها الكليات الأهلية في أشكال ضمنية أو غير مستثمرة، وبين "الاستجابة التنافسية" التي تتطلب سرعة، ومرونة، وابتكار، وتكيف مع المتغيرات المتسارعة في سوق التعليم وسلوك الطلبة وتوقعات المجتمع ومن هنا يمكن دور الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة في بناء الميزة التنافسية المستجيبة في الكليات والجامعات الأهلية في بغداد؟

وينبثق منه تساؤلات فرعية تمثل كينونات المشكلة بين المتغيرين، وهي:

- 1- ما مستوى الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة في الكليات الأهلية في بغداد؟
- 2- هل تمتلك الكليات الأهلية في بغداد
- 3- إلى أي مدى تسهم عمليات مشاركة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستجيبة؟
- 4- كيف يؤثر التعاون الداخلي في قدرة الكليات الأهلية على تحقيق ميزة تنافسية مستجيبة؟

- 5- كيف ينعكس الانفتاح على التغيير في الجاهزية للاستجابة للتغيرات التنافسية؟
- 6- هل يسهم التوجه نحو التعلم في تسريع الاستجابة التنافسية؟

ثانياً: أهمية البحث

- 1- الأهمية الأكاديمية: يرفد هذا البحث الأدبيات العلمية العربية والنادرة في موضوع "الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة" ويربطها بمفهوم حديث نسبياً وهو "الميزة التنافسية المستجيبة"، ضمن بيئة التعليم العالي الأهلي، كما ان البحث يعتمد على بناء فلسفي نقدي للعلاقة بين المتغيرين، ويوسع الجدل العلمي حول دور الثقافة التنظيمية في تمكين الرقابة المؤسسية.
- 2- ب- لأهمية العملية: يقدم أدوات تطبيقية لإدارة الكليات الأهلية لفهم مكامن القوة والضعف الثقافي المرتبط بإنتاج وتداول المعرفة، كما يمكن الاستفادة من نتائج البحث في تصميم سياسات معرفية جديدة تساعد الكليات على التكيف السريع مع المتغيرات الأكاديمية والمجتمعية.
- 3- الأهمية المجتمعية: يعزز من قدرة مؤسسات التعليم الأهلي على خدمة المجتمع العراقي عبر تطوير برامج مرنة ومحدثة تستجيب لحاجات الطلبة وسوق العمل، فضلاً عن أنه يدفع نحو بناء نموذج تعليم معرفي مستجيب بدل النماذج التقليدية الجامدة، مما ينعكس إيجاباً على جودة مخرجات التعليم.

ثالثاً: أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث بمحاولة الإجابة على كل سؤال فرعي للوصول إلى تحليل شامل للعلاقة بين المتغيرين، ويمكن صياغتها كالآتي:

- 1- تحديد مستويات الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة في الكليات الأهلية في بغداد.
- 2- معرفة ما إذا كانت الكليات الأهلية في بغداد تمتلك ميزة تنافسية مستجيبة.
- 3- تحديد مستوى تأثير مشاركة المعرف في الاستجابة التنافسية.
- 4- الوصول إلى حقيقة دور التعاون الداخلي المعرفي في بناء ميزة تنافسية مستجيبة.
- 5- معرفة دور الانفتاح على التغيير في القابلية على الاستجابة التنافسية.
- 6- بيان دور التوجه نحو التعلم في خلق ميزة تنافسية مستدامة ومستجيبة.

رابعاً: حدود البحث

لقد تم تأطير البحث الحالي بثلاثة حدود وهي:

- 1- الحدود العلمية: - إذ تشمل متغيري البحث الحالي وهما كل من (الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة) و (الميزة التنافسية المستجيبة).

- 2- الحدود البشرية: - مثلت الحدود البشرية القيادات الوسطى (مدراء الأقسام / مسؤولي الشعب / مسؤولي الوحدات) في الكليات والجامعات الاهلية العريقة (جامعة المأمون – جامعة التراث – كلية بغداد للعلوم الاقتصادية)، وقد بلغت عينة الدراسة (68) مبحوثا.
- 3- الحدود المكانية: تقع الكليات الاهلية عينة الدراسة في محافظة بغداد.

خامسا: طرائق جمع البيانات

اعتمد البحث الحالي على جانبين بجمع البيانات وهما:

- 1- الجانب النظري:- وذلك من خلال الكتب والبحوث والأطاريح والرسائل الأجنبية العالمية لتغطية جوانب المباحث الأربعة.
- 2- الجانب العملي:- فقد تمثل من خلال الاستبانة والتي عدت الأداة الرئيسة في البحث، إذ تم تقسيمها إلى محورين مثل الأول (الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة) والذي بدوره يقسم إلى (4) ابعاد ولكل بعد مجموعة من الفقرات (الأسئلة)، وكان المحور الثاني يتمثل بـ (الميزة التنافسية المستجيبة) الذي تحدد بأبعاد (3) ولكل منها مجموعة من الفقرات وكما مبين في الجدول (1)، لقد تم توزيع (77) استبانة وكانت الصالحة والعائدة (68) استبانة.

الجدول (1) تركيبة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية (الابعاد)	عدد الفقرات(الاسئلة)	مصدر المقياس
اولا	الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة	مشاركة المعرفة	6	Janz & Prasarnphanich (2003)
		التعاون الداخلي	6	
		الانفتاح على التغيير	6	
		التوجه نحو التعلم	6	
ثانيا	الميزة التنافسية المستجيبة	الاستجابة الابتكارية	6	(Hassan, 2020)
		الاستجابة للخدمة	6	
		الاستجابة للسوق	6	
	المجموع	42		

ولضمان صلاحية أداة البحث ومدى قدرتها على قياس ما وضعت لأجله، تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على نخبة من الخبراء الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، ممن يحملون لقب (أستاذ) وشهادة الدكتوراه، وذلك لأغراض التحقق من الصدق الظاهري، وقد تم اعتماد ملاحظاتهم وتوصياتهم في تنقيح الفقرات وتجويد الصياغة.

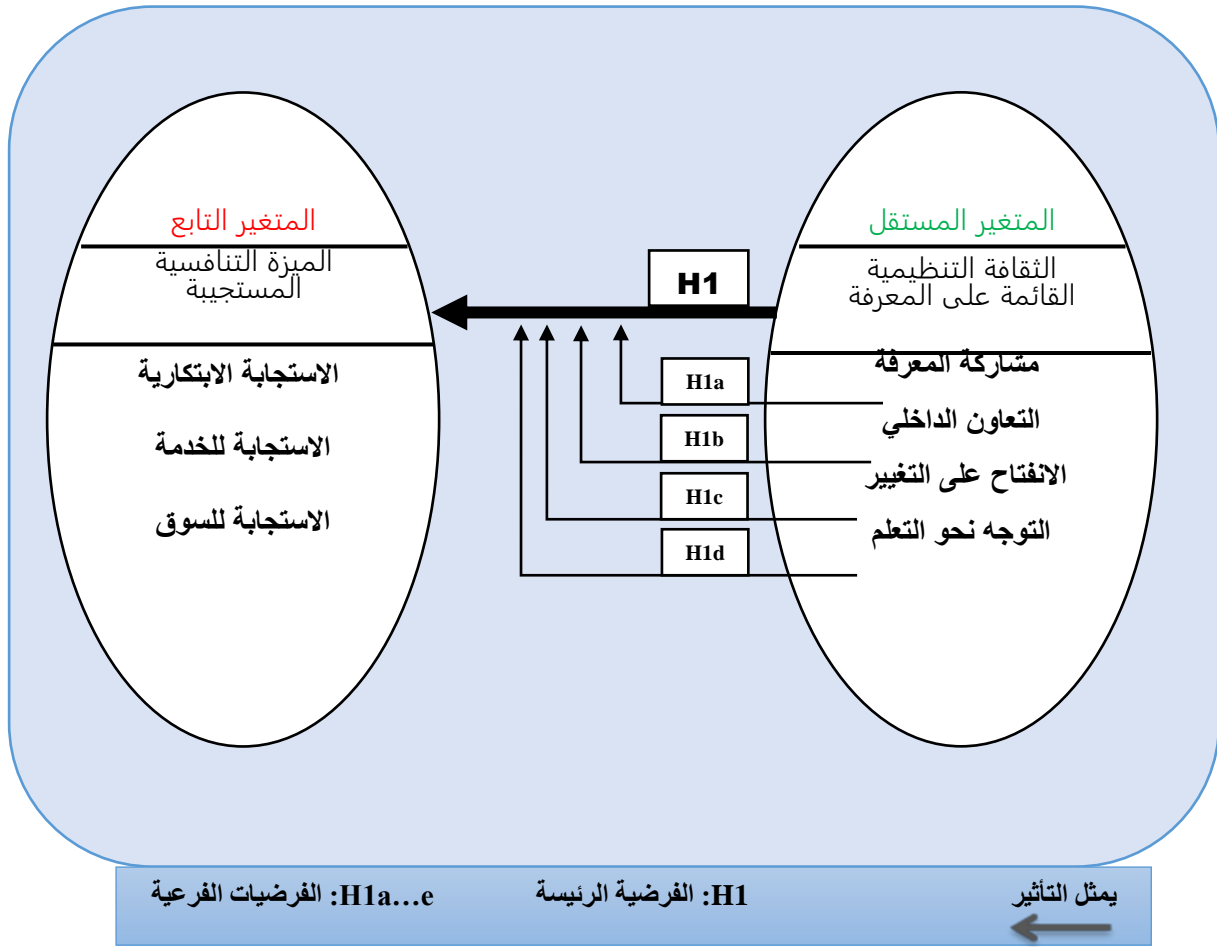
أما من ناحية الثبات (الموثوقية)، الذي يشير إلى درجة استقرار الأداة في حال إعادة تطبيقها على العينة نفسها بعد مرور مدة زمنية، فقد جرى احتسابه باستعمال معامل (ألفا كرونباخ) من خلال برنامج (SPSS)، وذلك لكل بعد من أبعاد الدراسة على حدة، كما هو موضح في الجدول رقم (2).

الجدول (2) نتائج ألفا كرونباخ

المتغير	الأبعاد	الفقرات	الثبات
الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة	مشاركة المعرفة	6-1	0.85
	التعاون الداخلي	12-7	0.82
	الانفتاح على التغيير	18-13	0.71
	التوجه نحو التعلم	24-19	0.77
الميزة التنافسية المستجيبة	الاستجابة الابتكارية	30-25	0.80
	الاستجابة للخدمة	36-31	0.78
	الاستجابة للسوق	42-37	0.77

سادسا: المخطط الفرضي للبحث

بعد المخطط الفرضي بمثابة الإطار التفسيري الذي يربط بين متغيرات الدراسة ويجسد الفرضيات المنطقية المنبثقة عن الأدبيات السابقة. وهو يمثل تصورا مبدئيا لطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة بوصفها متغيرا مستقلا، والميزة التنافسية المستجيبة بوصفها متغيرا تابعا. ويسهم هذا المخطط في توجيه التحليل الإحصائي لاحقا، عبر اختبار الفرضيات الجزئية والرئيسية لتحديد طبيعة التأثير بين الأبعاد المدروسة



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

سابعاً: فرضيات البحث

ولاجل تحقيق اهداف البحث والوصول إلى حلول علمية لمشكلته فقد تم صياغة الفرضيات الاتية مستندين بذلك إلى المخطط الفرضي الموضح بالشكل (1)، وكما يأتي:

H1- يوجد تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة في الميزة التنافسية المستجيبة، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

H1a- يوجد تأثير إيجابي لمشاركة المعرفة في الميزة التنافسية المستجيبة.

H1b- يوجد تأثير إيجابي للتعاون الداخلي في الميزة التنافسية المستجيبة.

H1c- يوجد تأثير إيجابي للانفتاح على التغيير في الميزة التنافسية المستجيبة.

H1d- يوجد تأثير إيجابي للتوجه نحو التعلم في الميزة التنافسية المستجيبة.

ثامنا: مبررات اختيار البحث

ان اهم الأسباب التي دعت الي الخوض في ميدان البحث الحالي هي :

- 1- أهمية متزايدة للثقافة التنظيمية المعرفية في دعم الابتكار والتعلم المؤسسي، خاصة في بيئات التعليم العالي.
- 2- الحاجة الاستراتيجية للكليات الأهلية لبناء ميزة تنافسية مستجيبة تُعزز قدرتها على التكيف مع متطلبات الطلبة وسوق العمل.
- 3- ندرة الدراسات التطبيقية التي تربط بشكل مباشر بين الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة والميزة التنافسية المستجيبة في السياق العراقي.
- 4- تسارع التحول الرقمي وتغيرات بيئة التعليم العالي تتطلب استجابات مؤسسية مرنة ومبنية على المعرفة.
- 5- فجوة عملية وتنظيمية تواجهها الكليات الأهلية في تحويل المعرفة الكامنة إلى سلوك استراتيجي فعال.
- 6- رغبة الباحث في تقديم نموذج تفسيري يعزز الفهم النظري ويقدم توصيات عملية لصنّاع القرار في التعليم الأهلي

المبحث الثاني / الجانب النظري

أولاً: الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة

1- مفهوم الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة

في سياق التحول إلى اقتصاد معرفي، أصبحت الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة حجر الأساس في بناء منظمات قادرة على التعامل مع التعقيد والتغيير المستمر. هذا النوع من الثقافة لا يقتصر على دعم المعرفة بوصفها مورداً، بل يعنى بتشكيل أنماط سلوكية ومعتقدات تنظيمية تحفز إنتاج المعرفة، وتبادلها، واستثمارها بصورة استراتيجية (Donate & Sánchez de Pablo, 2015: 364)، وينظر إلى الثقافة المعرفية بوصفها المنظومة القيمية التي تمكّن من تشكيل البنية التحتية الفكرية للمؤسسة، أي أنها لا تقتصر على التشجيع الظاهري للمشاركة، بل تعيد تعريف أدوار العاملين كمنتجين وناشرين للمعرفة (Chong et al., 2021: 7). في هذا الإطار، لا تعد المعرفة سلعة إجرائية، بل تستوعب كعنصر حيّ يتشكّل داخل السياقات الاجتماعية والثقافية للمؤسسة.

ويؤكد (Ho et al., 2022: 19) أن الثقافة القائمة على المعرفة ليست مجرد خلفية تنظيمية، بل هي قدرة ديناميكية تعمل على تحفيز السلوكيات الموجهة نحو الابتكار، وتمثل البنية الحاكمة لطريقة استقبال الأفكار الجديدة، وتقييمها، وتحويلها إلى قرارات. ويدعم هذا المنظور ما ذهب إليه (Moghaddam et al., 2013: 78) من أن الثقافة التنظيمية إذا لم تكن مهياًة لاستيعاب الدور المركزي للمعرفة، فإن جميع مبادرات إدارة المعرفة ستبقى جزئية وعاجزة، ويعرّفها (Ali & Ahmad, 2023: 6) بأنها ثقافة تدرك فيها المعرفة بوصفها أصلاً تنظيمياً مركزياً، وتؤثر عمليات خلقها وتبادلها بشكل مستمر على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهذا ما يجعل الثقافة المعرفية ليست مجرد محفّر خارجي، بل بنية إدراكية تمارس تأثيراً داخلياً على طرق التفكير والاستجابة والابتكار، ويضاف إلى ذلك ما أشار إليه (Al-Kurdi et al., 2018: 468) من أن الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة تمثل بيئة تنظيمية تدعم وتعزز اكتساب المعرفة، وتبادلها، واستخدامها، والابتكار من خلالها، عبر قيم مشتركة، واتصال مفتوح، وعمليات تعلم تعاونية.

وهنا يصبح من الضروري التمييز بين المؤسسات التي "تستخدم المعرفة" كأداة تشغيلية وتلك التي "تتمحور حول المعرفة" كإطار وجودي، حيث تصاغ استراتيجياتها، وعملياتها، وهياكلها التنظيمية وفقا لمنطق معرفي شمولي.

2- الأهمية الاستراتيجية للثقافة التنظيمية المعرفية

تكمن الأهمية الجوهرية للثقافة المعرفية في قدرتها على تحويل المعرفة من كيان ساكن إلى ممارسة حية داخل البيئة التنظيمية، بحيث تصبح المعرفة مفعلة عبر سلوك الأفراد، وليس فقط مضمّنة في الوثائق أو النظم (Lee & Kim, 2020: 243).

وقد أثبتت دراسات حديثة أن المنظمات ذات الثقافة المعرفية القوية تتمتع بمرونة استراتيجية عالية، وتستطيع التكيف مع الأزمات والفرص بصورة أسرع من منافسيها (Ramachandran & Krishnan, 2021: 82). ويرى (Shujahat et al., 2017: 242) أن هذه الثقافة تعد شرطاً مسبقاً لنجاح مبادرات إدارة المعرفة، وأن غيابها يؤدي إلى انخفاض مستوى الثقة التنظيمية، وتعثر تبادل المعرفة، وضعف ديناميكية اتخاذ القرار، وتتسق هذه النتائج مع ما طرحه (Nawaz et al., 2019: 1162) بأن الثقافة المعرفية تعد البنية التحتية غير المرئية التي تبنى عليها القدرات الجوهرية مثل الابتكار، التعلم التنظيمي، والتكيف البيئي.

وتظهر أهمية هذه الثقافة بشكل خاص في البيئات الجامعية، حيث لا يقتصر دور المؤسسات على تقديم المعرفة، بل يمتد إلى تشكيل أنماط إنتاجها وتداولها وتحويلها إلى حلول تطبيقية. وهنا تصبح الثقافة التنظيمية المعرفية بمثابة "المنصة الفكرية" التي تعيد تعريف دور الجامعة بوصفها "منظمة معرفية" (Rowley, 2000: 325)، تتجاوز الدور التقليدي نحو التعلم المؤسسي، والتفكير الجماعي، والمنافسة المبنية على الابتكار.

وتؤكد دراسات حديثة أن المؤسسات التعليمية التي تفتقر إلى ثقافة تنظيمية معرفية قوية، تعاني من "تكلس معرفي" يضعف قدرتها على التكيف مع تحولات سوق التعليم العالي، مثل التوسع الرقمي، وتنوع توقعات الطلبة، وضغوط الجودة والاعتماد الأكاديمي (Shujahat et al., 2019: 1187). وفي المقابل، فإن الثقافة التي تدعم الانفتاح، والتعاون، والمشاركة، تخلق دينامية مؤسسية تعزز اتخاذ القرار المبني على المعرفة (Ritala et al., 2015: 266)، ويذهب (Singh & Sharma, 2011: 145) إلى أن وجود ثقافة تنظيمية معرفية متجذرة يرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تقليص الفجوة بين ما يعرفه الأفراد وما يطبق على مستوى القرارات، مما يجعل الثقافة أداة لنقل المعرفة من الفعل الفردي إلى الفعل المؤسسي، كما أن دراسات أطروحات حديثة في بيئات جامعية آسيوية (Haryono, 2021: 47) تشير إلى أن الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة ترتبط مباشرة بجودة أداء أعضاء الهيئة التدريسية، لا من حيث إنتاجهم البحثي فقط، بل من حيث قدرتهم على تكوين بيئة تعليمية تتسم بالتعلم التفاعلي والمشاركة.

3- النظريات الداعمة للثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة

أ- نظرية رأس المال الفكري – Intellectual Capital Theory

تؤكد هذه النظرية أن رأس المال البشري والمعرفي هو المصدر الأساسي للقيمة، ولكن لا يمكن استثماره دون بيئة ثقافية تحفز التشارك والانفتاح (Bontis et al., 2015: 67)، كما أشار (Edvinsson & Malone, 1977: 23) إلى أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تنشأ من الأصول غير الملموسة التي تعتمد على المعرفة والخبرة والمهارات التنظيمية والتي لا تتحقق فعاليتها إلا ضمن ثقافة داعمة، ويرى (Kianto et al, 2017: 226) أن بناء رأس المال الفكري يتطلب بنية ثقافية متماسكة تحفز الإبداع وترتبط بين المعرفة المتولدة وبين آليات اتخاذ القرار المؤسسي.

ب- نظرية التعلم التنظيمي – Organizational Learning Theory

تفترض هذه النظرية أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تشجع التجريب والاعتراف بالخطأ والمشاركة هي أكثر قدرة على التعلم والتحول (Marsick & Watkins, 2003: 134)، ويؤكد (Argyris & Schön, 1966: 21) أن التعلم التنظيمي يتعزز عندما تكون الثقافة داعمة لعمليات التفكير النقدي والمساءلة الذاتية مما يتيح تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للنقل، كما أوضح (López et al, 2005:227) أن وجود ثقافة منفتحة على التغيير يزيد من قدرة المؤسسة على الابتكار واستيعاب المعرفة الجديدة وتوظيفها لتحقيق الميزة التنافسية.

ج- نظرية رأس المال الاجتماعي – Social Capital Theory

تبرز هذه النظرية أهمية العلاقات والثقة في تسهيل نقل المعرفة، حيث تعد الثقافة بيئة حاضنة للثقة والتعاون وتراكم رأس المال الاجتماعي (Inkinen, 2016: 387). ويضيف (Nahapiet & Ghoshal, 1998: 243) أن رأس المال الاجتماعي يسهل عمليات تبادل المعرفة عبر بناء روابط اجتماعية متينة بين الأفراد داخل المؤسسة، كما يشير (Adler & Kwon, 2002:23) إلى أن رأس المال الاجتماعي المدعوم بثقافة تشاركية يخلق مناخاً من الثقة يقلل من الحواجز أمام تدفق المعلومات والمعرفة.

4- أبعاد الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة

وفقاً لنموذج (Janz & Prasarnphanich, 2003) فإن الثقافة التنظيمية ترتكز على أربعة أبعاد وهي:

أ- مشاركة المعرفة – Knowledge Sharing

تعني السلوك الذي يدفع الأفراد إلى تقديم معرفتهم إلى الآخرين بدون حواجز أو خوف، ويتطلب وجود مناخ من الثقة والانفتاح (Ipe, 2003: 342). كما يرى (Wang & Noe, 2010: 117) أن المشاركة تتأثر بالتحفيز الثقافي، ودور القيادة، والحوافز، مما يجعلها عنصراً جوهرياً في خلق الابتكار المؤسسي.

ب- التعاون الداخلي – Internal Collaboration

هو التفاعل بين الأفراد والفرق ضمن المنظمة بهدف بناء معرفة جماعية وتكامل القدرات (Cabrera & Cabrera, 2005: 723). وأكد (Taylor & Wright, 2004: 88) أن التعاون الداخلي يحسن من جودة اتخاذ القرار ويسرع عمليات التعلم التنظيمي.

ج- الانفتاح على التغيير – Openness to Change

يرتبط هذا البعد باستعداد المؤسسة لقبول الأفكار الجديدة وتجريبها في الواقع، وهو مظهر أساسي في البيئات المعرفية (Schein, 2010: 312). ويشير (Choi & Chang, 2009: 404) إلى أن الانفتاح التنظيمي يزيد من استيعاب المعرفة الخارجية وتحويلها إلى قدرة داخلية.

د- التوجه نحو التعلم – Learning Orientation

هو التزام المنظمة بالتعلم المستمر بوصفه خياراً استراتيجياً، حيث ينظر إلى الخطأ كفرصة للتعلم وليس كفشل (Sinkula et al., 1997: 308). ويرى (Bontis et al., 2002: 637) أن هذا التوجه يدفع المنظمة إلى تنمية مواردها البشرية وتطوير رؤيتها الاستراتيجية.

ثانياً: الميزة التنافسية المستجيبة

1- مفهوم الميزة التنافسية المستجيبة

في عالم تنظيمي يتسم بالتغير السريع، والتقلبات السوقية، وتسارع الابتكار التكنولوجي، لم تعد الميزة التنافسية مسألة امتلاك مورد أو تكنولوجيا فقط، بل أصبحت مرهونة بقدرة المؤسسة على الاستجابة الفعالة لهذه المتغيرات. ومن هنا نشأ مفهوم الميزة التنافسية المستجيبة، الذي يمزج بين القدرة على تحقيق التفوق في السوق، وبين القدرة على التكيف والابتكار بشكل ديناميكي (Hassan, 2020: 1443)، إذ تعرف الميزة التنافسية المستجيبة بأنها القدرة التنظيمية على الحفاظ على موقع تنافسي من خلال استجابات سريعة وفعالة لمتطلبات الزبائن، وتغيرات السوق، وتحديات البيئة الخارجية، ضمن إطار استراتيجي متجدد (Yang et al., 2020: 528).

ويؤكد (Teece et al., 2016: 17) أن الميزة التنافسية في السياقات المتقلبة أصبحت تركز على المرونة التنظيمية والاستباقية، وليست فقط على التكلفة أو التميز التشغيلي، حيث أن المؤسسات التي تتمكن من رصد التحولات مبكراً وتعديل توجيه قراراتها تبعاً لها، تكون أكثر قدرة على البقاء والمنافسة، كما يشير (Zhou & Li, 2012: 1105) إلى أن جوهر هذه الميزة لا يكمن فقط في ما تمتلكه المنظمة، بل في كيف تستخدمه بسرعة وذكاء في سياقات متغيرة. وبهذا تصبح الاستجابة إحدى أهم أدوات تشكيل الميزة، وليست فقط نتيجة لها، وفي هذا السياق يربط (Hassan, 2020: 1444) هذا النوع من الميزة بثلاثة أبعاد سلوكية واستراتيجية هي: الاستجابة الابتكارية، والاستجابة للخدمة، والاستجابة للسوق، حيث تمثل هذه الأبعاد المحدد العملي لمدى مرونة المنظمة في تحويل معرفتها وقدراتها إلى تفوق تنافسي ملموس.

2- الأهمية الاستراتيجية للميزة التنافسية المستجيبة

في بيئة تتسم بعدم الاستقرار، لا تقاس الميزة التنافسية بما تملكه المنظمة فقط، بل بمدى قدرتها على التكيف والرد الاستراتيجي الفعال على التحولات المفاجئة في السوق. ومن هنا، تظهر الضرورة الجوهرية لما يسمى بالميزة التنافسية المستجيبة، والتي تمثل نقطة الالتقاء بين المرونة الداخلية والفرص الخارجية، ويرى (Hassan, 2020: 1442) أن المؤسسات التي تمتلك هذه القدرة لا تكتفي بتحقيق ميزة مؤقتة، بل تبني نمطا تراكميا من التميز من خلال الابتكار المتجدد، وتوسيع نطاق الخدمة، والاستجابة السريعة لتقلبات السوق. ويضيف أن هذه الميزة تمثل الشكل "الوظيفي" الحديث للميزة التنافسية الكلاسيكية، ولكن بمعايير استباقية لا تفاعلية، وقد أظهرت دراسات حديثة أن المنظمات المستجيبة تحقق أداء أعلى من نظيراتها، ليس فقط على مستوى الربحية، بل من حيث مستوى التكيف التنظيمي وتحقيق رضا الزبون ومعدل التوسع في الأسواق (Zhou et al., 2022: 910). كما يشير (Liu et al., 2021: 188) إلى أن هذه الميزة تسهم في تقليل فجوة الزمن بين التغيير الخارجي ورد الفعل الداخلي، مما يمكن المنظمة من تجنب المخاطر وتحقيق مبادرات استباقية.

ويلاحظ أن الجامعات والكليات، خصوصا في البلدان النامية، تواجه منافسة شرسة على مستوى استقطاب الطلبة، التميز البحثي، والاعتماد الأكاديمي. ووفقا لـ (Altbach & de Wit, 2020: 5)، فإن "الاستجابة الاستراتيجية" أصبحت أحد شروط البقاء للمؤسسات الأكاديمية، وليست مجرد ميزة إضافية. ومن ثم، فإن أهمية "الميزة التنافسية المستجيبة" في هذا السياق تتجاوز الاعتبارات النظرية، لتصبح آلية تنظيمية لتحقيق الملاءمة مع متغيرات سوق التعليم العالي، ويؤكد (Haryono, 2021: 54) في دراسة ميدانية على الجامعات الآسيوية أن الثقافة المعرفية والاستجابة الابتكارية كانت من أقوى المؤشرات التي تميز الجامعات المتقدمة من غيرها، من حيث قدرة هذه المؤسسات على تطوير برامجها، وأساليب التدريس، وآليات إدارة الجودة، بما يعزز موقعها في البيئة التنافسية.

3- التمييز بين الميزة التقليدية والمستجيبة

من الضروري التمييز بين المفهوم التقليدي للميزة التنافسية، والذي يركز على عناصر مثل خفض التكلفة أو التقرد (Porter, 1985)، وبين المفهوم المستجيب، الذي يعطي من قيمة الاستجابة السياقية المتغيرة، كما ان الميزة التقليدية غالبا ما تبنى على موارد ساكنة (Static Resources)، بينما الميزة المستجيبة تعتمد على قدرات ديناميكية (Dynamic Capabilities) تمكن المنظمة من التكيف المستمر مع البيئة (Teece, 2007: 1320).

وأخيرا فان (Yang et al., 2020: 531) يشير إلى أن الميزة المستجيبة ترتبط بالبنية التحتية المعرفية، والتعلم المؤسسي، ومرونة القرار، مما يجعلها أكثر فاعلية في الصناعات الديناميكية، مثل التعليم العالي، والخدمات الصحية، والتقنيات، في حين ان الميزة التقليدية تظهر جليا وترتبط بحالة معروفة ومؤقتة تمكن المؤسسة من تكرار تجربة بسبب الخبرات المتراكمة.

4- النظريات الداعمة للميزة التنافسية المستجيبة

أ- نظرية الموارد (RBV) Resource-Based View:

تنظر إلى الموارد الداخلية كمصدر للميزة، لكن في نسختها الحديثة تؤكد على أهمية قدرات التحول والاستجابة (Barney, 1991: 105).

ب- نظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities:

وتعرّف بأنها قدرة المنظمة على الاستشعار والاستجابة وإعادة التهيئة، وهي الأساس النظري لفهم الميزة المستجيبة (Teece et al., 1997: 518).

ج- نظرية المعرفة التنظيمية Organizational Knowledge Theory:

تؤكد أن تحويل المعرفة إلى استجابة تنافسية يتطلب بيئة ثقافية وتنظيمية مرنة (Nonaka & Takeuchi, 1995: 60).

5- أبعاد الميزة التنافسية المستجيبة

بالاعتماد على (Hassan, 2020) فإن النموذج الذي قدمه يعكس وجود ثلاثة ابعاد تمثل مرتكزات أساسية لعمليات تطوير والمحافظة على الميزة التنافسية المستجيبة، وهذه الأبعاد هي

أ- الاستجابة الابتكارية – Innovative Responsiveness

وهي قدرة المنظمة على تحويل الأفكار الجديدة إلى حلول عملية بسرعة. يشير (Hassan, 2020: 1444) إلى أن هذه الاستجابة ترتبط بتشجيع الابتكار، واختصار الزمن بين الفكرة والتنفيذ. كما يراها (Zhou et al., 2022: 911) عاملاً حاسماً للتميز في الأسواق شديدة التغيير.

ب- الاستجابة للخدمة – Service Responsiveness

تعني قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تتماشى مع توقعات المستفيدين في وقت قياسي. يرى (Hassan, 2020: 1445) أن هذه الاستجابة ترتبط بالمرونة التشغيلية وكفاءة الموارد البشرية. كما يؤكد (Liu et al., 2021: 189) أنها تنعكس مباشرة على رضا الزبائن وولائهم.

ج- الاستجابة للسوق – Market Responsiveness

وهي قدرة المؤسسة على فهم إشارات السوق والتفاعل معها بسرعة. ووفق (Hassan, 2020: 1445)، تشمل هذه الاستجابة الرصد الاستراتيجي، والقدرة على تعديل المنتجات أو العمليات استناداً لتغيرات المنافسة أو سلوك المستهلك

المبحث الثالث / الجانب العملي

أولاً: الإحصاء الوصفي

بالاعتماد على البيانات التي جمعت وحللت للوصول إلى النتائج المطلوبة في هذا الجزء سيتم تحديد مستويات ابعاد المتغيرين والفقرات الممثلة لها وتفسير معانيها إدارياً وإحصائياً للوصول إلى أهداف البحث الموضوعية مسبقاً، وسيتم تقسيم الوسط الحسابي بحسب الدلالة كما موضح في الجدول (3).

الجدول (3) الوسط الحسابي بحسب الدلالة

الدلالة	الوسط
ضعيف جدا	1 - 1.80
ضعيف	1.81 - 2.60
حول الوسط	2.61 - 3.40
عالي	3.41 - 4.20
عالي جدا	4.20 - 5

المصدر: اعداد الباحث

1- الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة):

في هذه الجزء سيتم استعراض وتفسير نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل وابعاده الأربعة والفقرات من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية، وكما يأتي:

أ- البعد الأول (مشاركة المعرفة): بحسب الجدول (4) الموضح في ادناه، فإن بعد مشاركة المعرفة وهو أحد مكونات المتغير "الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة" قد سجّل وسطا حسابيا بلغ (3.10) بانحراف معياري قدره (0.80)، وهو ما يعكس مستوى متوسطا من الاتفاق بين أفراد العينة حول توفر ممارسات فعالة لتبادل المعرفة داخل الكلية، وهذا يعني أن الكلية تمتلك بنية معرفية جيدة نسبيا تدعم مبدأ مشاركة المعلومات، إلا أن هناك هامشا لتحسين المبادرات التي تعزز الانفتاح في نقل المعرفة بين الأفراد والأقسام.

وقد تمثّلت الفقرة الأعلى أهمية نسبية ضمن هذا البعد في "تستخدم أدوات إلكترونية أو اجتماعات لتسهيل مشاركة المعرفة" حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.21) والانحراف المعياري (1.12)، مما يشير إلى إدراك إيجابي نسبيا من قبل المبحوثين لوجود بنية تقنية أو تنظيمية تسهّل تبادل المعرفة. أما الفقرة ذات الأهمية النسبية الأدنى، فقد كانت "الإدارة تدعم مبادرات مشاركة المعرفة بشكل مستمر" والتي سجلت وسطا حسابيا بلغ (2.88) بانحراف معياري (1.11)، وهو ما يعكس ضعف الإدراك العام لدور القيادة الإدارية في دعم هذه المبادرات وقد يشير إداريا إلى ضرورة تعزيز الرسائل الإدارية التي تظهر دعم الإدارة لنقل وتداول المعرفة المؤسسية.

ب- البعد الثاني (التعاون الداخلي): فيما يخص بعد التعاون الداخلي، فقد بلغ الوسط الحسابي (2.90) والانحراف المعياري (0.76)، وهو ما يشير إلى مستوى دون المتوسط من التفاعل التعاوني بين العاملين في الكلية، وهذا يعكس وجود تحديات محتملة في ثقافة العمل الجماعي وضعف في بنية التنسيق بين الوحدات ما قد يؤثر سلبا على فعالية الأداء الكلي.

وقد تَمَثَّلَت الفقرة الأعلى أهمية نسبية في "ثقافة الكلية تشجع على تبادل الأفكار بين الموظفين" بوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.00)، مما يشير إلى وجود وعي مؤسسي بأهمية الأفكار المتبادلة ولو بشكل محدود. في حين كانت الفقرة الأدنى أهمية "فرق العمل المشتركة تستعمل بانتظام لتنفيذ المشاريع المعرفية" بوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (1.05)، مما يعكس غيابا نسبيا لتفعيل فرق العمل كأداة معرفية وهو ما يحتم إداريا تطوير سياسات تشجع على التشاركية والتعاون العملي ضمن المشاريع المعرفية.

ج- البعد الثالث (الانفتاح على التغيير): أما بعد الانفتاح على التغيير ومن خلال الجدول (4)، فقد سجّل وسطا حسابيا قدره (3.12) وانحرافا معياريا بلغ (0.55)، وهو ما يدل إحصائيا على وجود درجة معتدلة من النقب للتغيير من قبل العاملين، ومن منظور إداري فإن ذلك يشير إلى وعي مقبول بضرورة التكيف مع المتغيرات وتبني الأفكار الجديدة، مع بقاء الحاجة إلى تعزيز هذا الانفتاح بمزيد من السياسات التحفيزية.

وقد تَمَثَّلَت الفقرة الأعلى أهمية نسبية في "يتم تشجيع الموظفين على التفكير النقدي تجاه الأنظمة القديمة" التي سجلت وسطا حسابيا (3.48) وانحرافا معياريا (0.85)، وهو ما يعكس إدراكا قويا لأهمية التقييم النقدي كأساس للتجديد المؤسسي. في المقابل جاءت الفقرة الأدنى أهمية "يتم الترحيب بالأفكار الجديدة بغض النظر عن مصدرها الوظيفي" بوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.07)، مما يظهر محدودية في تقبل المقترحات بصرف النظر عن موقع مصدرها، وهو ما قد يضعف تدفق الأفكار ويقيد الابتكار الداخلي.

د- وفيما يتعلق ببعد التوجه نحو التعلم، فقد سجّل أعلى متوسط حسابي ضمن الأبعاد الأربعة، إذ بلغ (3.47) بانحراف معياري (0.67)، ما يشير إلى مستوى جيد من دعم بيئة التعلم المستمر داخل الكلية. إداريا، تعكس هذه النتيجة توجهها استراتيجيا إيجابيا نحو بناء رأس مال معرفي وتعزيز التعلم المؤسسي، سواء من خلال التدريب الرسمي أو عبر التعلم من الممارسة والخبرة.

وقد تَمَثَّلَت الفقرة الأعلى أهمية نسبية في "يتم استخلاص الدروس من النجاحات والإخفاقات وتحويلها إلى معرفة" حيث بلغ وسطها الحسابي (4.41) بانحراف معياري (0.81)، وهي نتيجة مرتفعة تظهر نضجا معرفيا ووجود ثقافة تحويل التجربة إلى معرفة مؤسسية قابلة لإعادة الاستخدام. أما الفقرة الأدنى أهمية فكانت "يتم توثيق المعرفة المكتسبة من المشاريع والأنشطة اليومية" بوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.09)، مما يوحي بأن الكلية قد لا تمتلك آليات توثيق ممنهجة للمعرفة الميدانية، وهو ما يمثل فجوة يجب ردمها لضمان استدامة رأس المال المعرفي.

وعند النظر إلى النتيجة الكلية للمتغير، نجد أن المتوسط العام للثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة قد بلغ (3.15) بانحراف معياري قدره (0.53)، وهو ما يشير إلى وجود مستوى متوسط إلى جيد من تبني هذه الثقافة ضمن الكلية عينة الدراسة. إداريا، يفهم من ذلك أن الكلية تمتلك بنية معرفية مفعلة نسبيا، مع بروز بعد التوجه نحو التعلم كأقوى جوانب الثقافة التنظيمية، فيما يشير ضعف التعاون الداخلي إلى ضرورة اتخاذ إجراءات لتحسين ثقافة العمل المشترك

الجدول (4) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة

مستوى الأهمية	الإحصاء الوصفي		الفقرات	الأبعاد	المتغير	
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي				
5	1.10	3.08	الموظفون في كليتنا يتبادلون المعرفة والخبرات بحرية فيما بينهم.	مشاركة المعرفة	الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة	
2	1	3.20	هناك تشجيع دائم على نقل المعرفة بين الأقسام المختلفة.			
4	1.03	3.10	يتم مشاركة الدروس المستفادة من الأخطاء داخل الكلية بانتظام.			
3	1.12	3.13	الأفراد لا يترددون في تقديم المعلومات المفيدة لزملائهم عند الحاجة.			
1	1.12	3.21	تستخدم أدوات إلكترونية أو اجتماعات لتسهيل مشاركة المعرفة.			
6	1.11	2.88	الإدارة تدعم مبادرات مشاركة المعرفة بشكل مستمر.			
3	0.80	3.10	الكلبي للبعيد			
2	1.07	2.99	هناك جو من التعاون الحقيقي بين الوحدات الإدارية في الكلية.	التعاون الداخلي		
3	1	2.89	يتم حل المشكلات التنظيمية من خلال العمل الجماعي.			
6	1.05	2.69	فرق العمل المشتركة تستخدم بانتظام لتنفيذ المشاريع المعرفية.			
1	1	3.02	ثقافة الكلية تشجع على تبادل الأفكار بين الموظفين.			
4	1.17	2.95	التعاون بين الزملاء مدعوم بالأدوات والسياسات التنظيمية.			
5	0.94	2.91	تقدّر جهود التعاون أكثر من الأداء الفردي المعزول.			

4	0.76	2.90	الكلية للبعـد	
5	0.90	2.88	الموظفون في الكلية يتقبلون التغيير كمصدر للنمو وليس كتهديد.	الانفتاح على التغيير
6	1.07	2.77	يتم الترحيب بالأفكار الجديدة بغض النظر عن مصدرها الوظيفي.	
4	0.88	3.07	الكلية مستعدة لتجربة أساليب عمل جديدة لتحسين الأداء.	
2	0.93	3.32	يتم تحديث الممارسات الإدارية بشكل منتظم لتواكب المستجدات.	
3	0.87	3.22	الأفراد يشعرون بالأمان عند التعبير عن مقترحات جديدة.	
1	0.85	3.48	يتم تشجيع الموظفين على التفكير النقدي تجاه الأنظمة القديمة.	
2	0.55	3.12	الكلية للبعـد	
3	0.91	3.39	الكلية تستثمر باستمرار في تطوير قدرات موظفيها المعرفية.	التوجه نحو التعلم
1	0.81	4.41	يتم استخلاص الدروس من النجاحات والإخفاقات وتحويلها إلى معرفة.	
2	0.87	3.45	هناك فرص منتظمة للتعلم الرسمي وغير الرسمي داخل الكلية.	
4	1.03	3.36	ثقافة الكلية تدعم التعلم مدى الحياة لكل فرد.	
5	0.97	3.23	يتم تشجيع الموظفين على حضور دورات تدريبية ومؤتمرات علمية.	
6	1.09	3.22	يتم توثيق المعرفة المكتسبة من المشاريع والأنشطة اليومية	
1	0.67	3.47	الكلية للبعـد	
المتغير المستقل	0.53	3.15	الكلية للمتغير	

2- الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (الميزة التنافسية المستجيبة):

من خلال الجدول (5) سيتم عرض وتحليل وتفسير النتائج التي تم الوصول إليها بعد تحليل البيانات الخاصة بالمتغير التابع وابعاده وفقراته لتحديد وتفسير الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وبيان مقاصدها احصائيا واداريا، وكما يأتي:

أ- البعد الأول: الاستجابة الابتكارية: بحسب الجدول (5) يتبين أن الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.14) وبانحراف معياري بلغ (0.77)، وهو ما يشير إلى مستوى استجابة متوسطة من قبل الكلية عند التعامل مع التحديات الأكاديمية من خلال الابتكار. تعكس هذه النتائج توجهها عاما إيجابيا نحو إدماج الممارسات الابتكارية ولكن بدرجة لا تزال بحاجة إلى تعزيز، خصوصا من حيث تحفيز الكوادر التدريسية لتقديم حلول تنظيمية مبتكرة. وقد جاءت الفقرة الأعلى بوسط حسابي قدره (3.29) وهي "يتم تعديل المناهج والخطط الدراسية بسرعة لتواكب الابتكارات الحديثة في قطاع التعليم" بانحراف معياري (1.09)، مما يعكس إدراكا لأهمية مواكبة التحولات الحديثة في مجال التعليم. أما الفقرة الأدنى فقد كانت "تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية" بوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.04)، مما يدل على ضعف نسبي في تحفيز بيئة الابتكار ضمن العمل المؤسسي الداخلي، ويستوجب تبني آليات تشجيعية واضحة لتفعيل دور الكادر في تطوير الحلول وتوليد المبادرات.

ب- البعد الثاني: الاستجابة للخدمة: يتضح من بيانات الجدول (5) أن الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.22) وبانحراف معياري قدره (0.69)، ما يشير إلى استجابة جيدة نسبيا من قبل الكلية في مجال الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة. تدل هذه القيم على وجود مستوى مقبول من التفاعل السريع والمرونة في معالجة الاحتياجات الأكاديمية والخدمية، مع استقرار نسبي في تقييمات العينة.

وكانت الفقرة الأعلى أهمية هي "يوجد اهتمام واضح بأراء المستفيدين لتحسين مستوى الخدمة بشكل مستمر" بوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.95)، ما يؤكد وجود ثقافة إصغاء وتحسين متواصل للخدمة. بينما جاءت الفقرة الأدنى وهي "تسعى الكلية إلى توفير حلول فورية لأي مشكلة تتعلق بتسجيل المواد أو نظام التعليم الإلكتروني" بوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.02)، مما يعكس الحاجة إلى تطوير الاستجابة التقنية والفنية، وتبني إجراءات أسرع وأكثر مرونة في التعامل مع الطوارئ الخدمية التي تواجه الطلبة.

البعد الثالث: الاستجابة للسوق: تشير البيانات إلى أن الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.45) وبانحراف معياري (0.61)، وهو أعلى الأبعاد الثلاثة، مما يدل على وجود مستوى عال نسبيا من وعي الكلية بالتحولات الجارية في سوق التعليم الأهلي، وسعيها لتكييف استراتيجياتها وفقا لتوقعات السوق والمجتمع الأكاديمي. ويؤكد ذلك أن هذا البعد يمثل أحد أهم مصادر التميز التنافسي للكلية. وقد جاءت الفقرة الأعلى ضمن البعد "يتم استخدام البيانات السوقية بشكل فعال في التخطيط الاستراتيجي" بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.88)، مما يعكس دورا واضحا للذكاء السوقي في عمليات اتخاذ القرار. في المقابل، سجلت الفقرة الأدنى وهي "تتابع الكلية باستمرار اتجاهات سوق التعليم الأهلي في بغداد" وسطا حسابيا قدره (3.05) وانحرافا معياريا (1.02)، ما يشير إلى الحاجة لتعزيز آليات الرصد والتحليل المستمر للسوق، لتكتمل حلقة الاستجابة الاستراتيجية بصورة أكثر تكاملا.

تشير نتائج التحليل الإحصائي الوصفي إلى أن الوسط الحسابي الكلي للمتغير "الميزة التنافسية المستجيبة" بلغ (3.27)، وانحراف معياري قدره (0.69)، وهو ما يعكس مستوى متوسط يميل إلى الإيجابية في إدراك العينة لقدرة الكليات والجامعات الأهلية في بغداد على بناء ميزة تنافسية قائمة على الاستجابة الفعالة للتحويلات البيئية والسوقية.

هذا المستوى الإحصائي يدل على أن هناك وعياً مؤسسياً مبدئياً بأهمية الاستجابة كعامل استراتيجي للبقاء والنمو، لكنه لا يزال في مرحلة التطوير ولم يصل بعد إلى مستوى التمكين الكامل. فبينما تتفاعل بعض الكليات بمرونة مع التغيرات في حاجات السوق والخدمات التعليمية، فإن قدرتها على التحول السريع، خصوصاً في مجال الابتكار الداخلي، لا تزال تتطلب بنية تنظيمية أكثر دعماً للمرونة والسرعة والابداع.

ومن الناحية الإدارية، يمكن القول إن هذا المستوى من الاستجابة يعكس مرحلة "التحول التنظيمي المتردد" حيث توجد نوايا للتحسين والتكيف، ولكنها لا تزال تعاني من ضعف في البنى الداخلية أو في القابلية الثقافية لتقبل التغيير والريادة. لذا يوصى بترسيخ ثقافة اتخاذ القرار المستند إلى البيانات، وتدريب الكادر على مهارات التنبؤ والمرونة التنظيمية، وربط سياسات الكلية مباشرة بمعطيات السوق واحتياجات الطلبة المتغيرة

مستوى الاهمية	الاحصاء الوصفي		الفقرات	الابعاد	المتغير
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي			
4	1.21	3.14	تسعى كليتنا باستمرار إلى تطبيق أفكار ابتكارية عند مواجهة التحديات الأكاديمية.	الاستجابة الابتكارية	الميزة التنافسية المستجيبة
2	1.11	3.22	تظهر الإدارة استعداداً عالياً لتبني أدوات أو أساليب تدريس جديدة ومبتكرة.		
1	1.09	3.29	يتم تعديل المناهج والخطط الدراسية بسرعة لتواكب الابتكارات الحديثة في قطاع التعليم.		
6	1.04	2.85	تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية.		
3	1.01	3.20	تبادر الكلية إلى اعتماد تقنيات تعليم إلكتروني حديثة كاستجابة للتغيرات المفاجئة.		

5	1.04	3.13	يتم تطوير البرامج التعليمية بصورة دورية لضمان التميز الابتكاري.	
3	0.77	3.14	الكلية للبعث	
4	1.09	3.23	تستجيب الكلية بسرعة لأي شكاوى أو مقترحات مقدمة من الطلبة.	الاستجابة للخدمة
5	0.98	3.16	تعمل الإدارة على تعديل إجراءات الخدمة التعليمية لتناسب مع احتياجات الطلبة.	
6	1.02	3.11	تسعى الكلية إلى توفير حلول فورية لأي مشكلة تتعلق بتسجيل المواد أو نظام التعليم الإلكتروني.	
2	1	3.26	الخدمات المقدمة للطلبة قابلة للتخصيص حسب متطلباتهم الأكاديمية الفردية.	
1	0.95	3.30	يوجد اهتمام واضح بأراء المستفيدين لتحسين مستوى الخدمة بشكل مستمر.	
3	0.96	3.25	فرق العمل في الكلية مدربة على التعامل الفوري مع أي طارئ خدمي يخص الطلبة.	
2	0.69	3.22	الكلية للبعث	
6	1.02	3.05	تتابع الكلية باستمرار اتجاهات سوق التعليم الأهلي في بغداد.	الاستجابة للسوق
5	0.99	3.14	يتم تعديل البرامج التعليمية بسرعة لتواكب احتياجات سوق العمل.	
4	1.05	3.19	تستجيب الكلية لتغيرات بيئة المنافسة بين الجامعات والكليات.	
1	0.88	3.95	يتم استخدام البيانات السوقية بشكل فعال في التخطيط الاستراتيجي.	
3	0.91	3.57	تبادر الإدارة في تطوير خدمات جديدة لتلبية الفرص السوقية.	
2	1.04	3.77	تصمم الكلية استراتيجياتها بما يتماشى مع توقعات المجتمع الأكاديمي.	
1	0.61	3.45	الكلية للبعث	

المتغير التابع	0.59	3.27	الكل للمتغير
-------------------	------	------	--------------

الجدول (5) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية للمتغير التابع الميزة التنافسية المستجيبة

ثانياً: اختبار فرضيات البحث وتحليل النتائج وتفسيرها:-

يعد هذا الجزء هو الانعكاس الحقيقي والعلمي للبحث وبجوانبه التي تم طرحها مسبقاً، والذي يحدد من خلال قبول او رفض الفرضيات المتبناة في منهجية البحث و ليلبغ البحث أهدافه التي صمم من أجلها، وبالاعتماد على برنامج (SPSS V.26) ومعادلة الانحدار الخطي البسيط المبينة في ادناه، سيتم اختبار تأثير كل بعد من ابعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة) في التابع الثاني (الميزة التنافسية المستجيبة) وصولاً لاختبار تأثير المتغير المستقل بالمتغير التابع ككل، وكما يأتي عرضه:

$$Y = a + \beta X + e_i$$

حيث ان:

Y: المتغير التابع

a: القيمة الثابتة

β : معامل الانحدار

X: المتغير المستقل

e_i : نسبة الخطأ

1- الفرضية الفرعية الأولى (H1a): (يوجد تأثير ايجابي لمشاركة المعرفة في الميزة التنافسية المستجيبة): من الجدول (6) أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين بعد مشاركة المعرفة كأحد مكونات الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة وبين الميزة التنافسية المستجيبة، إذ بلغ معامل الانحدار $(\beta) = (0.44)$ ، وهو يشير إلى أنه كلما زادت درجة مشاركة المعرفة بوحدة واحدة، فإن الميزة التنافسية المستجيبة تزداد بمقدار (0.44) وحدة، كما بلغ الثابت $(a) = (1.92)$ ، والذي يعني أن هناك مستوى ابتدائي للميزة التنافسية المستجيبة حتى في حال غياب مشاركة المعرفة (أي إذا كانت قيمتها صفراً).

أما معامل الارتباط $(R) = (0.58)$ ويشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة تميل إلى القوة بين المتغيرين، في حين أن معامل التحديد $(R^2) = (0.34)$ ، ويفهم منه أن مشاركة المعرفة تفسر ما نسبته 34% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستجيبة، كما بلغت قيمة F المحسوبة (34.7) ، وهي أعلى من قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 والتي تبلغ

(3.99)، في حين أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000) تؤكد وجود علاقة معنوية عالية، وبناء على ما سبق، تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

$$\text{الميزة التنافسية المستجيبة} = 1.92 + 0.44 \times \text{مشاركة المعرفة}$$

تظهر هذه النتيجة أن الكليات والجامعات الأهلية في بغداد تمتلك مستوى أولي من الميزة التنافسية المستجيبة حتى في حال ضعف مشاركة المعرفة، لكن هذا المستوى يزداد بشكل ملحوظ عند تفعيل هذا البعد. إذ يعد تعزيز مشاركة المعرفة بين الموظفين والأقسام المختلفة عاملاً حاسماً في تحسين القدرة المؤسسية على الاستجابة لمتطلبات السوق، وتطوير الخدمات، والاستجابة للابتكار، فالزيادة بوحدة واحدة في مستوى مشاركة المعرفة تؤدي إلى تحسّن بمقدار (0.44) في مستوى الميزة التنافسية، مما يشير إلى أن المعرفة لا تسهم فقط في تحسين العمليات الداخلية، بل في تشكيل الاستجابات الاستراتيجية للمنافسة. إن هذا التأثير يتحقق عبر وسائل متعددة مثل: تبادل الخبرات، مشاركة التقارير والبيانات، نقل المعرفة بين الكادر التدريسي والإداري، وتوثيق التجارب ضمن قواعد معرفية مؤسسية، من الناحية التطبيقية، فإن الكليات التي تشجع على نقل المعرفة شفهيًا وكتابيًا (عبر الاجتماعات، البريد الإلكتروني، الأنظمة الإلكترونية)، وتعزّز بيئة الثقة والانفتاح، تملك مرونة أكبر في تقديم برامج جديدة، وتحسين تجربة الطالب، ومواكبة التحديات المتسارعة في سوق التعليم العالي

2- الفرضية الفرعية الأولى (H1a): (يوجد تأثير إيجابي للتعاون الداخلي في الميزة التنافسية المستجيبة): أوضحت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن التعاون الداخلي يعدّ أحد أبرز العوامل المؤثرة في تعزيز القدرة التنافسية المستجيبة لدى الكليات الأهلية في بغداد. إذ بلغ معامل الانحدار $(\beta) = (0.50)$ ، ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التعاون الداخلي تسهم في رفع مستوى الميزة التنافسية المستجيبة بمقدار (0.50) وحدة. أما الثابت $(a) = (1.85)$ فيشير إلى أن المؤسسات تملك حداً أدنى من القدرة التنافسية حتى في حال غياب التعاون الداخلي، كما أظهرت النتائج أن معامل الارتباط $(R) = (0.64)$ ، وهو يشير إلى علاقة ارتباط قوية نسبياً، وأن معامل التحديد $(R^2) = (0.41)$ ، مما يعني أن التعاون الداخلي يفسّر 41% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية المستجيبة. وبلغت قيمة F المحسوبة (45.6)، وهي أعلى بكثير من F الجدولية (3.99) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعزز من مصداقية النموذج، أما قيمة Sig. = (0.000) فهي تؤكد معنوية التأثير عند مستوى ثقة مرتفع، وعليه، تكون معادلة الانحدار الخطي الخاصة بهذه العلاقة كما يلي:

$$\text{الميزة التنافسية المستجيبة} = 1.85 + 0.50 \times \text{التعاون الداخلي}$$

تعكس هذه النتائج أهمية التعاون بين الأفراد والفرق داخل المؤسسة كركيزة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية. فحين تكون الأقسام مترابطة وتتبادل المعلومات والخبرات بشكل فعال، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على اتخاذ قرارات متناسقة، وتقديم استجابات سريعة للمشكلات، والارتقاء بجودة الخدمات التعليمية، في سياق الكليات الأهلية فإن التعاون الداخلي لا يقتصر على الجانب الأكاديمي، بل يشمل التكامل الإداري، وتنسيق الجهود بين الوحدات مثل شؤون الطلبة، التسجيل، المالية، والجودة. هذا التعاون يوفّر بيئة عمل مرنة وذات كفاءة تشغيلية عالية، تساعد على تلبية توقعات الطلبة، والامتثال لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي، واستباق المنافسة، كما يعزز التعاون الداخلي من بناء "ذاكرة تنظيمية مشتركة"، حيث يتم توثيق

المعارف والإجراءات الناجحة وتبادلها، مما يمكّن المؤسسة من مواجهة التغيرات بفعالية، ويدفع باتجاه تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر

3- الفرضية الفرعية الأولى (H1a): (يوجد تأثير ايجابي للانفتاح على التغيير في الميزة التنافسية المستجيبة): بيّنت نتائج تحليل الانحدار البسيط الظاهرة في الجدول (6) ان بعد الانفتاح على التغيير يعدّ من العوامل المؤثرة معنويًا في تعزيز القدرة التنافسية المستجيبة داخل الكليات الأهلية في بغداد، حيث بلغ معامل الانحدار $(\beta) = (0.48)$ ، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في الانفتاح على التغيير تؤدي إلى ارتفاع في مستوى الميزة التنافسية المستجيبة بمقدار (0.48) وحدة. كما بلغ الثابت $(a) = (1.88)$ ، وهو يشير إلى وجود مستوى مبدئي من الميزة التنافسية حتى عند غياب هذا البعد، وقد بلغ معامل الارتباط $(R) = (0.62)$ ، وهو يدل على وجود علاقة ارتباط قوية نسبيًا بين الانفتاح على التغيير والميزة التنافسية المستجيبة، في حين أن معامل التحديد $(R^2) = (0.39)$ يوضح أن هذا البعد يفسّر نحو 39% من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية. كما بلغت قيمة F المحسوبة (41.3) ، وهي أعلى من F الجدولية (3.99) ، بينما جاءت قيمة الدلالة الإحصائية $\text{Sig.} = (0.000)$ ، مما يعزز دلالة النموذج ويؤكد معنويته الإحصائية، وبذلك، تكتب معادلة الانحدار الخطي على النحو الآتي:

$$\text{الميزة التنافسية المستجيبة} = 1.88 + 0.48 \times \text{الانفتاح على التغيير}$$

تشير هذه النتائج إلى أن الكليات الأهلية التي تتبنى ثقافة الانفتاح على التغيير تتمتع بمرونة استراتيجية أعلى وقدرة أكبر على الاستجابة للمتغيرات البيئية. فالتغيير لم يعد خيارًا مؤجلًا، بل أصبح جزءًا من البنية التنافسية في بيئة التعليم العالي. الانفتاح على التغيير يعكس قابلية المؤسسة لتبني أفكار جديدة، وتجريب آليات عمل مبتكرة، وتحديث خدماتها بما يتلاءم مع تطورات الطلبة وتطورات السوق الأكاديمي، على الصعيد الإداري، يترجم هذا البعد إلى استعداد الكوادر التدريسية والإدارية لتبني نظم إلكترونية جديدة، والتكيف مع تعليم رقمي، وتطوير المناهج، والانخراط في آليات جديدة لضمان الجودة. كما يعكس قدرة المؤسسة على تجاوز الجمود التنظيمي، واحتضان ثقافة التغيير بدلًا من مقاومته. وعليه، فإن تعزيز الانفتاح على التغيير داخل الكليات لا يعد خيارًا تحسينيًا فقط، بل يمثل أحد المفاتيح الرئيسة لتحقيق استجابة تنافسية سريعة ومستدامة، تدعم بقاء المؤسسة الأكاديمية في مشهد يتغير باستمرار.

4- الفرضية الفرعية الأولى (H1a): (يوجد تأثير ايجابي للتوجه نحو التعلم في الميزة التنافسية المستجيبة): أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا لبعدهم التوجه نحو التعلم في دعم القدرة التنافسية المستجيبة لدى الكليات الأهلية في بغداد، إذ بلغ معامل الانحدار $(\beta) = (0.53)$ ، ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التوجه نحو التعلم تسهم في رفع مستوى الميزة التنافسية المستجيبة بمقدار (0.53) وحدة، كما بلغ الثابت $(a) = (1.79)$ ، مما يشير إلى وجود حد أدنى من القدرة التنافسية حتى في حال غياب هذا البعد، وقد بلغ معامل الارتباط $(R) = (0.66)$ ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية نسبيًا بين التوجه نحو التعلم والميزة التنافسية المستجيبة، في حين بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = (0.44)$ ، ما يعني أن التوجه نحو التعلم يفسّر 44% من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية. كما سجلت F المحسوبة (49.2) ، وهي أعلى من F الجدولية (3.99) ، بينما جاءت قيمة الدلالة الإحصائية $\text{Sig.} = (0.000)$ ، مما يعزز مصداقية العلاقة ويدل على معنويتها الإحصائية، وتكون معادلة الانحدار كما يلي:

الميزة التنافسية المستجيبة = 1.79 + 0.53 × التوجه نحو التعلم

تبرز هذه النتيجة أهمية تبني المؤسسات التعليمية الأهلية في بغداد لثقافة التعلم المستمر كاستراتيجية حيوية لضمان التكيف والتميز التنافسي. فالتوجه نحو التعلم لا يقتصر على تدريب الأفراد أو تطوير مناهج، بل يشمل بناء عقلية تنظيمية تعتبر التعلم خيارا استراتيجيا طويل الأمد، وتوظف الخبرات والأخطاء والمراجعات كفرص للنمو والتجديد، في السياق الإداري، فإن الكليات التي تستثمر في تنمية مهارات كوادرها، وتحفز التعلم الذاتي والتعلم الجماعي، وتوفر فرصا للبحث والتطوير، تصبح أكثر قدرة على مواجهة تحديات السوق، واستيعاب المتغيرات الأكاديمية، وتحسين جودة خدماتها. كما أن هذا التوجه يسهم في تعزيز جاهزية المؤسسة للاستجابة لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي، والرقمنة، وتوقعات الطلبة، وينتج بيئة مرنة تعزز من الابتكار والاستدامة، ومن هذا المنطلق، يتضح أن التوجه نحو التعلم يعد من أعمدة القوة التنافسية، ليس بوصفه عنصر دعم، بل كجوهر تنظيمي يحول المعرفة إلى طاقة استجابة ديناميكية تمكن المؤسسة من البقاء في الصدارة.

5- الفرضية الرئيسية (H1): استنادا إلى النتائج المتحققة من اختبار الفرضيات الأربع الفرعية أعلاه، والتي أثبتت وجود علاقات معنوية واضحة بين أبعاد الثقافة المعرفية والميزة التنافسية المستجيبة (قبول الفرضيات)، يمكن الانتقال لاختبار الفرضية العامة (H1)، والتي تتناول التأثير الكلي للمتغير المستقل بكل أبعاده مجتمعة على المتغير التابع (يوجد تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة في الميزة التنافسية المستجيبة).

ظهرت النتائج من خلال الجدول (6) أن للثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة تأثيرا مباشرا وذا دلالة إحصائية عالية في تعزيز الميزة التنافسية المستجيبة في الكليات الأهلية في بغداد. حيث بلغ معامل الانحدار (β) (0.94)، ما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الثقافة التنظيمية المعرفية تسهم في رفع مستوى الميزة التنافسية المستجيبة بمقدار (0.94) وحدة. كما أن الثابت في المعادلة بلغ ($a = 0.393$)، أي أن الكليات الأهلية تمتلك مستوى أساسيا من القدرة التنافسية حتى في حال غياب التأثير المباشر للثقافة التنظيمية، وقد أظهرت النتائج أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.81)، وهو ما يعكس علاقة قوية نسبيا بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.66$)، أي أن ما نسبته (66%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستجيبة يمكن تفسيرها من خلال التغير في مستوى الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة. أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت (132.8)، وهي أعلى بكثير من قيمة F الجدولية (3.99) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعزز من معنوية النموذج، في حين كانت قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، وبذلك تكون معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

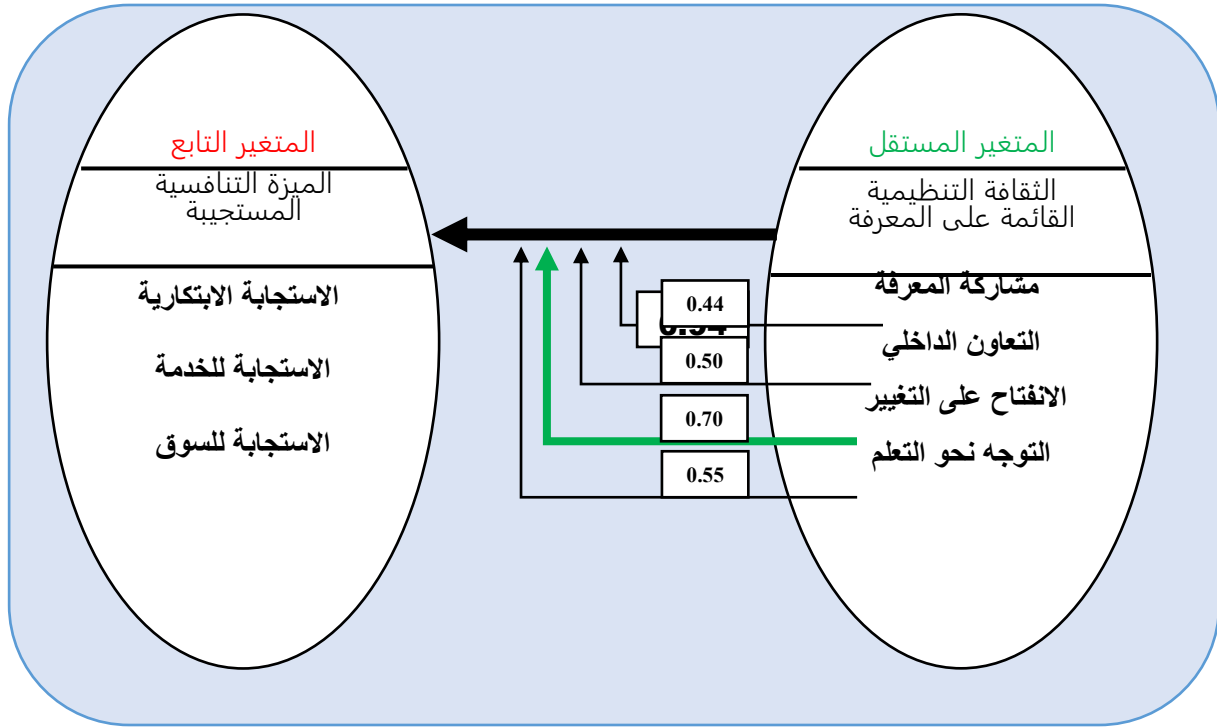
الميزة التنافسية المستجيبة = 0.94 + 0.393 × الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة

من الناحية الإدارية، تظهر هذه النتائج أن تبني ثقافة تنظيمية قائمة على المعرفة لا يعد مجرد خيار إداري، بل يمثل استراتيجية محورية في بناء قدرة المؤسسة على المنافسة والاستجابة. فحين تتجذر القيم والسلوكيات التي تحفز تبادل المعرفة، والتعاون، والانفتاح على التغيير، والتعلم المستمر، تكون المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات السوق الأكاديمي، وتوقعات الطلبة، والتحول التكنولوجي المتسارع. الكليات التي تتبنى هذه الثقافة تكون أكثر استعدادا للاستجابة للفرص والتحديات، وتطوير برامجها، وتحسين جودة خدماتها بطريقة ديناميكية. إذ تصبح الثقافة هنا ليس فقط محفزا داخليا، بل بنية

معرفة تمكّن من بناء وتفعيل الميزة التنافسية المستجيبة، وتحويل رأس المال الفكري إلى قيمة استراتيجية ملموسة تعزز البقاء والتوسع في بيئة جامعية تنافسية ومعقدة، وأخيرا وبعد قبول الفرضيات الفرعية والرئيسية ويمكن توضيح التأثير من خلال الشكل (2).

الجدول (6) نتائج اختبار الفرضيات

النتيجة	المتغير التابع	Sig.	(F) الجدولية	(F) المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	معامل الانحدار		المتغير المستقل
					R ²	R	β	a	
قبول	الميزة التنافسية المستجيبة	.000	3.99	34.7	0.34	58%	0.44	1.921	مشاركة المعرفة
قبول		.000		45.6	0.41	64%	0.50	1.825	التعاون الداخلي
قبول		.000		49.2	0.42	65%	0.70	1.078	الانفتاح على التغيير
قبول		.000 .000		42.5	0.39	62%	0.55	1.337	التوجه نحو التعلم
قبول		.000		132.8	0.66	%81	0.94	0.393	الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة



الشكل (2) المخطط الفرضي بعد اختبار الفرضيات

المبحث الرابع / النتائج والاستنتاجات والتوصيات

أولاً: النتائج

يمكن استعراض أبرز نتائج البحث التي تم الوصول إليها بالشكل الآتي:

- 1- المتغير الأول: الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة
 - الوسط الحسابي العام (3.15) بانحراف معياري (0.53)
 - أعلى بعد: التوجه نحو التعلم (3.47)
 - أقل بعد: التعاون الداخلي (2.90)
- 2- المتغير الثاني: الميزة التنافسية المستجيبة
 - الوسط الحسابي العام (3.27) بانحراف معياري (0.59)
 - أعلى بعد: الاستجابة للسوق (3.45)
 - أقل بعد: الاستجابة الابتكارية (3.14)

3- الفرضية العامة والفرعية فبلغت نتائجها

- معامل الارتباط $(R) = 0.81$
- معامل التحديد $(R^2) = 0.66$
- F المحسوبة $= 132.8$ Sig = 0.000
- β بلغت (0.94).
- وقد كان التأثير الأعلى لبعد (الانفتاح على التغيير) في الميزة التنافسية المستجيبة اذ بلغ β (0.70).

ثانيا: الاستنتاجات

في ضوء نتائج التحليل الكمي والإدراكي لبيئة الكليات الأهلية في بغداد، يمكن استنتاج أن المنظمات التعليمية، وإن بدت في ظاهرها منشآت لنقل المعرفة، إلا أن جوهرها يتحدد بمدى تشبّعها بثقافة معرفية فعلية تتجاوز الشكل إلى الفعل، والتلقين إلى التمكين، والمعرفة الساكنة إلى المعرفة الحيّة، وسيتم عرض الاستنتاجات كما يأتي:

- 1- تتجلى ملامح الثقافة المعرفية في الكليات الأهلية من خلال التوجهات العامة نحو تبني المعرفة كعنصر تنظيمي، لكنها لا تزال تواجه تحديات في تحويل هذه التوجهات إلى سلوك مؤسسي راسخ.
- 2- مشاركة المعرفة داخل هذه المؤسسات ما زالت محكومة بقيود ضمنية تتعلق بالثقة والثقافة التنظيمية، مما يحدّ من فاعلية تبادل الخبرات والبيانات بين الأفراد.
- 3- التعاون الداخلي يعاني من ضعف في البنية التنظيمية، الأمر الذي ينعكس على محدودية التنسيق والتكامل بين الإدارات والفرق، ويعيق تنمية رأس المال المعرفي المشترك.
- 4- الانفتاح على التغيير حاضر بشكل نسبي، إلا أنه لا يعكس بعد روح المبادرة أو الجرأة على تبني الممارسات الجديدة بمرونة وابتكار، مما يجعل التغيير خاضعا للروتين أكثر من كونه استراتيجية ديناميكية.
- 5- التوجه نحو التعلم يعتبر من أبرز نقاط القوة في البيئة الأكاديمية، حيث تظهر رغبة ملحوظة في تطوير الكوادر والتفاعل مع فرص التطوير، ما يمهد لبناء قاعدة معرفية متجددة.
- 6- تمتلك الكليات الأهلية سمات أولية لبناء ميزة تنافسية مرنة، إلا أن تطبيق هذه الميزة لا يزال يتطلب نضجا أكبر في الجوانب التشغيلية والثقافية لضمان استمرارية الاستجابة الفاعلة.
- 7- ان الابتكار كاتجاه قائم لكنه غير مفعّل بما يكفي، حيث لا توجد آليات ممنهجة لتحويل الأفكار إلى ممارسات ميدانية متطورة.
- 8- الاستجابة للخدمة تعكس توجهها نحو الاهتمام بالطالب بوصفه محور العملية التعليمية، لكنها بحاجة إلى ترسيخ ثقافة الجودة في التعامل والخدمات الداعمة.
- 9- الاستجابة للسوق تظهر وعيا متناميا لدى الكليات تجاه البيئة التنافسية ومتطلباتها، وهو مؤشر إيجابي على بدء تبلور عقلية استراتيجية أكثر مرونة.
- 10- إن تفعيل مشاركة المعرفة يعزز قدرة المؤسسة على التفاعل مع التغيرات البيئية، من خلال تسريع انتقال المعرفة وتكامل الرؤى داخل المؤسسة.
- 11- التعاون الداخلي يشكل بنية حيوية للاستجابة الجماعية وبعد شرطا لبناء حلول تنظيمية قائمة على الفهم والانخراط الجماعي.

- 12- كلما زاد الاستعداد لتبني التغيير زادت قدرتها على التحوّل وتبني الابتكار ما يجعل الانفتاح التنظيمي شرطاً للنمو المرن.
- 13- التوجه نحو التعلم يمثل الرافعة الأساسية لبناء استجابة استراتيجية واعية ويعكس مستوى النضج في تعامل المؤسسة مع المعرفة كأداة استباقية.
- 14- العلاقة الكلية بين الثقافة المعرفية والميزة التنافسية المستجيبة تؤكد أن الثقافة ليست مجرد بيئة داعمة، بل هي محرك استراتيجي للتكيف والتميز وتحقيق الاستدامة المؤسسية في مواجهة متغيرات السوق والتعليم العالي.

ثالثاً: التوصيات

يمكن استخلاص أبرز التوصيات بـ:

- 1- تعزيز البنية المؤسسية للثقافة المعرفية من خلال إدراج إدارة المعرفة كعنصر رئيس في السياسات الإدارية والبرامج التدريبية للكادر الأكاديمي والإداري.
- 2- ترسيخ بيئة مشجعة على مشاركة المعرفة عبر تطوير آليات لتحفيز الموظفين على تبادل الخبرات مثل المكافآت غير المالية ونقاط التقييم المؤسسية وبرامج الإرشاد التعاوني والوظيفي.
- 3- تحسين أنظمة التعاون الداخلي بإنشاء فرق عمل متعددة التخصصات وتطوير نظم رقمية للتنسيق والمشاركة الفورية للمعلومات ما يعزز ديناميكية العمل الجماعي.
- 4- دعم ثقافة التغيير والتجريب المؤسسي من خلال خلق مناخ يشجع على اقتراح الأفكار الجديدة، وتحفيز قبول الفشل كمرحلة تعلم في عملية الابتكار التنظيمي.
- 5- إعادة هندسة منظومة التعلم المؤسسي وربطها بالتحسين المستمر من خلال بناء مسارات تعلم مخصصة لأعضاء الهيئة التدريسية والإداريين، مع التركيز على المهارات الاستراتيجية والمعرفية.
- 6- تحويل المبادرات التنافسية إلى خطط تشغيلية واضحة ترتبط بعمليات الجودة والحوكمة، لضمان استدامة الميزة التنافسية ضمن بيئة السوق المتغيرة.
- 7- تصميم آليات داخلية لتفعيل الابتكار من خلال احتضان الأفكار الريادية، وتبني مختبرات مؤسسية للتجريب والتطوير.
- 8- تحسين تجربة الطالب كوسيلة لتعزيز الاستجابة للخدمة، عبر رقمنة الخدمات الأكاديمية، وتدريب الكوادر على التفاعل المرن مع احتياجات المستفيدين.
- 9- تأسيس وحدة لرصد السوق الأكاديمي وظيفتها جمع وتحليل مؤشرات التغيير في الطلب، ومتطلبات سوق العمل، ومقارنتها مع أداء المؤسسة، لضمان استجابة سريعة وفعالة.
- 10- ترسيخ مشاركة المعرفة كاستراتيجية استباقية في مواجهة المتغيرات من خلال تفعيل شبكات داخلية لنقل المعرفة بين الأقسام الأكاديمية والإدارية.
- 11- تطوير منظومة التعاون التنظيمي عبر إعادة توصيف الوظائف لتعزيز العلاقات الأفقية بين الموظفين، وتمكين آليات العمل الجماعي في حل المشكلات المؤسسية.
- 12- تحفيز الانفتاح على التغيير من خلال إشراك العاملين في القرارات التحولية، وبناء نماذج تجريبية قبل التطبيق الشامل لأي تغيير هيكل أو معرفي.

13- تفعيل مبدأ التعلم المؤسسي كجزء من الهوية التنظيمية وربطه مباشرة بالتقييم السنوي والاعتماد الأكاديمي للهيئة التدريسية.

References

Book

- 1- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press.
- 2- Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York.
- 3- Schein, E. H. (2010), Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass, San Francisco.

Journal and research

- 4- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001), Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues, MIS Quarterly, 25(1), 107–136.
- 5- Ali, M., & Ahmad, N. (2023), Cultural antecedents of knowledge-oriented leadership and its impact on innovation performance, Journal of Knowledge Management, 27(1), 1–21.
- 6- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2018), Knowledge sharing in higher education institutions: a systematic review, Journal of Enterprise Information Management, 31(3), 446–475.
- 7- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (2015), The knowledge toolbox: A review of the tools for managing intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, 16(3), 540–561.
- 8- Cabrera, Á., & Cabrera, E. F. (2005), Fostering knowledge sharing through people management practices, The International Journal of Human Resource Management, 16(5), 720–735.
- 9- Choi, B., & Chang, J. (2009), A study on the effects of organizational culture on knowledge sharing and performance, Journal of Knowledge Management, 13(3), 402–417.
- 10- Chong, C. W., Chong, S. C., & Gan, G. C. (2021), Inter-organizational knowledge sharing in Malaysian public sector, Journal of Public Sector Management, 34(1), 5–24.

- 11- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015), The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation, Journal of Business Research, 68(2), 360–370.
- 12- Haryono, T. (2021), Knowledge-based culture and academic performance: A study in Indonesian universities, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Education, Universitas Negeri Yogyakarta.
- 13- Ho, L. A., Lin, C. Y. Y., & Wu, M. L. (2022), How culture facilitates knowledge sharing: A perspective of social interaction ties, Management Decision, 60(1), 10–30.
- 14- Inkinen, H. (2016), Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance, Journal of Knowledge Management, 20(2), 230–257.
- 15- Ipe, M. (2003), Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework, Human Resource Development Review, 2(4), 337–359.
- 16- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003), Demonstrating the value of an organization’s learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire, Advances in Developing Human Resources, 5(2), 132–151.
- 17- Moghaddam, J. Y., Foroughi, A. B., & Khaleghi, M. (2013), The impact of knowledge management practices on organizational agility, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(12), 76–91.
- 18- Ramachandran, S., & Krishnan, S. K. (2021), Organizational culture and knowledge management: a review, Knowledge Management Research & Practice, 19(1), 79–89.
- 19- Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2015), Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study, Technovation, 35, 22–31.
- 20- Rowley, J. (2000), Is higher education ready for knowledge management?, The International Journal of Educational Management, 14(7), 325–333.
- 21- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019), Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity, Journal of Business Research, 94, 420–432
- 22- Altbach, P. G., & de Wit, H. (2020), Postpandemic outlook for higher education, International Higher Education, 102, 3–6.

- 23- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17(1), 99–120.
- 24- Hassan, S. (2020), The impact of knowledge management capabilities on competitive advantage: The mediating role of organizational responsiveness, Management Science Letters, 10(7), 1441–1450.
- 25- Liu, Y., Ke, W., Wei, K. K., & Hua, Z. (2021), Effects of agility and absorptive capacity on competitive performance: Evidence from China, International Journal of Information Management, 58, 102225.
- 26- Teece, D. J. (2007), Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350.
- 27- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016), Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy, California Management Review, 58(4), 13–35.
- 28- Yang, C. H., Liu, C. H., & Tsai, C. C. (2020), Organizational agility and competitive advantage: The mediating role of knowledge integration capability, Journal of Business Research, 109, 527–536.
- 29- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2012), How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing, Strategic Management Journal, 33(9), 1090–1102.
- 30- Zhou, L., Liu, J., & Zhao, H. (2022), From dynamic capabilities to competitive advantage: The mediating role of innovation, Journal of Knowledge Management, 26(4), 901–917.