أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي

دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان

The Effect of Universities Entrepreneurial Orientation in Revitalizing Knowledge Sharing Behaviors

A Field Study in Jordanian Private Universities in Amman city

إعداد الطالب

ابراهيم فلاح ابراهيم الشواهين

إشـــراف

أ.د. محمد عبدالعال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون ثاني ,2017

ب

تفـــويـض

أنا الموقع أدناه "**ابراهيم فلاح ابراهيم الشواهين**" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ابراهيم فلاح ابراهيم الشواهين

التوقيع:

التاريخ: 6 / 2 / 2017

قـــرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان

وأُجيزت بتاريخ 23 / 1 / 2017

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد النعيمي	مشرفاً	الأردنية	
الدكتور محمد المعايطة	رئيساً	الشرق الأوسط	
الكتور صباح حميد آغا	مناقشاً خارجياً	البترا	

شـــكـر وتـقـديـر

الحمد والشكر لله عز وجل الذي الهمني الصبر ومن علي بالعون فله الحمد من قبل ومن بعد والصلاة والسلام على من زاده الله شرفاً وتعظيماً واولاه منه تحية وتسليما محمد الصادق الامين

اتقدم بالشكر والتقدير الى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي.

كما يقتضي واجب الوفاء والعرفان ان اتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لتحملهم عناء قراءة هذه الرسالة وما بذلوه من جهد.

وعرفاناً بالجميل اتقدم بالشكر والتقدير الى اساتذتي الافاضل الذين زودونا بالعلم والمعرفة خلال مرحلة الماجستير.

كما اتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى كافة العاملين في كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط لما ابدوه من تعاون دائم ومستمر.

ومما لا بد منه هنا ان اقدم ثنائي ومحبتي الى زملائي خلال فترة الدراسة والبحث.

والله ولي التوفيق

الإهـــداء

أهدي هذه الرسالة إلى والدي العزيزين أمدا الله في عمرهما ورزقني برهما

وإلى زوجتي الحبيبة هبه التي وقفت بجانبي ودعمتني

وإلى أفراد أسرتي جميعاً وأصدقائي الأعزاء وزملائي من طلاب الدراسات العليا وحاملين العلم والمعرفة.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
عنوان الرسالة	أ
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ل
قائمة الملاحق	م
الملخص	ن
الملخص باللغة الإنجليزية	ع
الفصل الأول **خلفية الدراسة وأهميتها**	1
(1 ــ 1): المقدمة	2
(1 ــ 2): مشكلة الدراسة	4
(1 ــ 3): أهداف الدراسة	5
(1 ــ 4): أهمية الدراسة	6
(1 ــ 5): أسئلة الدراسة وفرضياتها	7
(1 ــ 6): أنموذج الدراسة	10
(1 ــ 7): حدود الدراسة	11
(1 ــ 8): محددات الدراسة	11
(1 ــ 9): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية	11

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الثاني **الأدب النظري والدراسات السابقة**	15
(2 ــ 1): المقدمة	16
(2 ــ 2): التوجه الريادي للجامعات	16
(2 ــ 3): سلوكيات التشارك المعرفي	23
(2 ــ 4): الدراسات السابقة العربية والاجنبية	27
(2 ــ 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	35
الفصل الثالث **منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)**	36
(3 ــ 1): المقدمة	37
(3 ــ 2): منهج الدراسة	37
(3 ــ 3): مجتمع الدراسة	37
(3 ــ 4): عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	38
(3 ــ 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات	42
(3 ــ 6): متغيرات الدراسة	43
(3 ــ 7): المعالجات الإحصائية	44
(3 ــ 8): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	45
(3 ــ 9): صدق أداة الدراسة وثباتها	46
الفصل الرابع **نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات**	48
(4 ــ 1): المقدمة	49
(4 ــ 2): نتائج التحليل الاحصائي للدراسة	49
(4 ــ 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة	63
(4 ــ 4): اختبار فرضيات الدراسة	65

قائمة المحتويات

الفصل الخامس **مناقشة النتائج والتوصيات**	80
(5 ــ 1): المقدمة	81
(5 ــ 2): مناقشة النتائج	81
(5 ــ 3): التوصيات والمقترحات	84
قائمة المراجع	87
أولاً: المراجع العربية	88
ثانياً: المراجع الأجنبية	89
قائمة الملاحق	97

قائمة الجداول

الفصل – الجدول	الموضوع	الصفحة
3 – 1	اسماء الجامعات الخاصة وسنة تأسيسها وعدد كلياتها	38
3 – 2	عدد الاستبانات الموزعة والراجعة والصالحة للتحليل	39
3 – 3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	39
3 – 4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	40
3 – 5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	41
3 – 6	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	41
3 – 7	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	45
3 – 8	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	47
4 – 1	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى التحشيد البحثي في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان	50
4 – 2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى التميز والحالية غير الإعتيادية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان	52
4 – 3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى التعاون مع المؤسسات الصناعية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان	53
4 – 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى السياسات الجامعية في الجامعات	55

قائمة الجداول

الفصل – الجدول	الموضوع	الصفحة

5 – 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى المساهمات الكتابية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان	56
6 – 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الاتصالات التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان	58
7 – 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى التفاعلات الشخصية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان	60
8 – 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى لمجتمعات الممارسة في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان	62
9 – 4	نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness	64
10 – 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير للتوجه الريادي للجامعات بأبعاده في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان	65
11 – 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير للتوجه الريادي للجامعات بأبعاده في تنشيط المساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان	68
12 – 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير للتوجه الريادي للجامعات بأبعاده في تنشيط الإتصالات التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان	70

قائمة الجــداول

الفصل . الجدول	الموضوع	الصفحة
13 – 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير للتوجه الريادي للجامعات	73

	بأبعاده في تنشيط التفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان	
14 – 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير للتوجه الريادي للجامعات بأبعاده في تنشيط مجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان	75
15 – 4	مؤشرات الموائمة لأنموذج المعادلة الهيكلية	78

قائمة الأشكال

الفصل – الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1 – 1	أنموذج الدراسة	10
1 – 4	الأنموذج المقترح لتأثير أبعاد التوجه الريادي للجامعات في تنشيط	79

	سلوكيات التشارك المعرفي بأبعادها في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان	

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
1	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	98
2	أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي	99

أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي

دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان

إعداد الطالب

ابراهيم فلاح ابراهيم الشواهين

إشـــراف

أ. د. محمد عبدالعال النعيمي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها (7). أما عينة الدراسة، فقد تكونت من كافة رؤساء الجامعات، نواب رؤساء الجامعات، مساعدي رؤساء الجامعات، العمداء، ونواب العمداء ورؤساء الأقسام العاملين في الجامعات الخاصة في مدينة عمان عددهم (210). استخدم المنهج الكمي ــ الوصفي التحليلي ــ من خلال العديد من الأساليب الإحصائية بهدف تحقيق أهداف دراسته. وكان من أبرز نتائج الدراسة، أن التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) يؤثر في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي؛ وأن التوجه الريادي للجامعات (التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) يؤثر في تنشيط المساهمات الكتابية؛ كما أن التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) يؤثر في تنشيط الإتصالات التنظيمية؛ إضافة إلى أن التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي والتعاون مع المؤسسات الصناعية) يؤثر في تنشيط التفاعلات الشخصية؛ وأخيراً، فإن التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي والتميز والحالة غير الإعتيادية) يؤثر في تنشيط مجتمعات الممارسة.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة محافظة الجامعات قيد الدراسة على توجهاتها الريادية والسعي المستمر إلى تحديثها لمواكبة التطورات المتسارعة وضرورة تفعيل التشارك المعرفي في الجامعات قيد الدراسة لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي للجامعات، سلوكيات التشارك المعرفي، الجامعات الخاصة والأردن.

The Effect of Universities Entrepreneurial Orientation in Revitalizing Knowledge Sharing Behaviors

A Field Study in Jordanian Private Universities in Amman city

Prepared by

Ibrahim Falah Ibrahim AL-Shawahen

Supervisor

Prof. Dr. Mohammed Abdulaal AL- Nuiami

Abstract

The study aimed to investigate the effect of Universities Entrepreneurial Orientation in Revitalizing Knowledge Sharing Behaviors in Jordanian Private Universities at Amman city. The study population consisted of Jordanian Private Universities at Amman city totalling (7) Universities. The sample consisted of all University presidents, universities vice-presidents, university presidents assistant, deans, deans vice and heads of departments that working in Jordanian Private Universities at Amman city totaling (210). The researcher used the quantitative method (descriptive analytical) through many statistical tools to achieve the study objectives.The study reached a number of results namely: the Universities Entrepreneurial Orientation has (Research Mobilization, Industry Collaboration & University Policies) has a significant effect in Revitalizing Knowledge Sharing Behaviors, the Universities Entrepreneurial Orientation has (Industry Collaboration & University Policies) has a significant effect in Revitalizing Written Contributions, also, the Universities Entrepreneurial Orientation has (Research Mobilization, Unconventionality, Industry Collaboration & University Policies) has a significant effect in Revitalizing Organizational Communications, in addition, the Universities Entrepreneurial Orientation has (Research Mobilization, Industry Collaboration) has a significant effect in Revitalizing Personal Interactions, finally, the Universities Entrepreneurial Orientation has (Research Mobilization & Unconventionality) has a significant effect in Revitalizing Communities of Practice.

The study recommends that the universities under study need to maintain their entrepreneurial orientation and continuous quest to updated and keep pace with the rapid developments, as well as, the need to revitalizing the Knowledge Sharing in universities under study because of its importance in achieving competitive advantage.

Keywords: Universities Entrepreneurial Orientation, Knowledge Sharing Behaviors, Private Universities & Jordan.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1 ـ 1): المقدمة
(1 ـ 2): مشكلة الدراسة
(1 ـ 3): أهداف الدراسة
(1 ـ 4): أهمية الدراسة
(1 ـ 5): أسئلة الدراسة وفرضياتها
(1 ـ 6): أنموذج الدراسة
(1 ـ 7): حدود الدراسة
(1 ـ 8): محددات الدراسة
(1 ـ 9): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1 ـ 1): المقدمة

ما زال الكثير من المهتمين بالجامعات ينظرون لها باعتبارها مصدراً للتعليم ومنارة للعلم ومكاناً للبحث في مختلف المعارف والعلوم، إذ تمثل الجامعات المصدر الحقيقي لبناء إقتصاد

قوي. كما أنها تعتبر من أهم مراكز قوى تطوير المجتمع وتعزيز قيم العلم ونشر ثقافة البحث العلمي.

إذ أوضح سراج (2009) أن الجامعات تلعب دوراً من خلال قيامها بثلاث مهام رئيسة، الأولى، تتمثل في تنمية الكوادر البشرية وتعزيز القدرات البحثية للتفاعل مع معطيات عصر المعلومات والمعرفة أضافة لغرس ثقافة البحث والتطوير. الثانية، تطوير البحوث العلمية في مجال العلوم الأساسية والتطبيقية، واستخدامها في دعم جهود التطوير والتنمية الاقتصادية والاجتماعية وحل المشكلات المجتمعية. الثالثة، توفير مصدر مستقل للمعلومات حول الموضوعات العلمية المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية بما يثري العملية البحثية في الإرتقاء بالقدرات العلمية.

ونتيجة لما عانته العديد من الجامعات من مشكلات في تطبيق متطلبات إدارة المعرفة، والتي يمكن تفاديها بالتركيز على التشارك وتبادل وجهات النظر، التي من المفترض أن تسود في الجامعات (Metcalfe, 2005)، فقد شهد القرن الحالي اهتماماً واسعاً من قبل المؤسسات ومنها الجامعات بالتشارك المعرفي بوصفه عنصراً مهما في تطور ونمو المؤسسات وفي تحقيق التميز، وتزامنت تلك الاهتمامات مع التحولات التي شهدها العالم نحو عصر المعرفة. فالعديد من الجامعات لا توجد فيها نظم مُنظمة لإدارة المعرفة أو حتى فهم لهذا النظام، إذ أسهم Kidwell، في تحديد الفوائد الناتجة من التشارك المعرفي في مجالات التدريس وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وتطوير المناهج (حسن، 2008).

لذلك تعول المجتمعات على الجامعات في المساهمة بفاعلية ببناء المعرفة من خلال ما يتوفر في تلك المؤسسات من طاقات بشرية مبدعة وإمكانيات علمية متقدمة، ومؤسسات التعليم

العالي كمنظمات، يفترض أن تعد عاملاً للحركة؛ لأن وظيفتها هي استخدام المعرفة في العمل، وتوظيف المعرفة في مجال الأدوات والعمليات والخدمات، وفي مجال المعرفة بحد ذاتها.

ومن هنا نجد أن توجه المنظمات الريادية نحو التشارك المعرفي أصبح هدفاً استراتيجياً في خططها وبرامجها لوضع رؤية مستقبلية لأعمالها، كما أن الريادة أصبحت هدفاً من أهداف المنظمات وذات أولوية أساسية في خططها واستراتيجياتها، وهي تسعى دائماً لان تكون الأولى في تخصصها وتقديم كل ما هو جديد وباعتماد طرق الابتكار والإبداع واستخدام التكنولوجيا المعاصرة ومن هنا تتضح العلاقة بين التوجه الريادي للجامعات والتشارك المعرفي.

إن ثقافة الجامعة الريادية لا تزال محدودة في جامعاتنا حيث إكتفت بعض الجامعات ببعض المواد الدراسية (A World Economic Forum Report, 2011). وبهذا فإن التحدي الذي يجب مواجهته اليوم في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان هو كيفية تطبيق إستراتيجيات الريادة، حيث أن التنمية والريادة العالمية عاملان مهمان للوعي بمتطلبات الريادة الجامعية والتوجه الريادي للجامعات سواء على مستوى البحث أو طرق التدريس، فالبحث لا بد أن يكون بمستوى عالمي وطرق التدريس يجب أن تشجع على طرح المبادرات الريادية وتجربتها وطرح وتحليل التجارب التي يمكن أن تسهم في بناء الريادة العالمية كعامل مساعد على التنمية الحقيقية المنافسة وتطوير الرصيد المعرفي على مستوى الجامعة والمجتمع.

وإستناداً إلى ما جاء في أعلاه فإن هذه الدراسة الحالية تسعى الى بيان أثر التوجه الريادي للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي.

(1 ـ 2): مشكلة الدراسة

واجهت الجامعات الأردنية وخصوصاً الجامعات الأردنية الخاصة، انتقادات من معظم فئات المجتمع الأردني، والمرتبطة بالمناخ الثقافي والعلمي السائد في المجتمع إضافة إلى غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة، وعدم مشاركة المجتمع الأردني في صنع القرار من خلال حوار مجتمعي حول إدارة الجامعات الأردنية الخاصة، وحول الأسلوب الامثل لتخطيط أنشطة تلك الجامعات في ظل نظام متكامل للرقابة والتقييم، ونظراً للتأكيد على أن التوجه الريادى مفهوم أساسي فى أدبيات الإدارة، هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة (Covin, et al, 2006). وانطلاقاً لكون الريادة ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة، وتهتم بشكل خاص بالتوجه الريادي، والذي يعزى في الغالب إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة اكثر من مجرد النظر إليه كأفعال صادرة عن أفراد يمتلكون خصائص وسمات معينة (السكارنه، 2008). ونتيجة لتطور مضامين الفكر الريادي ووصوله للمؤسسات التعليمية ومنها الجامعات، تطلب الأمر من الجامعات ضرورة تحديد متطلبات التوجه الريادي والذي ينعكس على التشارك المعرفي وصولاً إلى تحقيق مستويات أداء تتصف بالتميز والعمل على استمراريته واستدامته على المدى الطويل. ونتيجة لذلك برزت فكرة التوجه الريادي للجامعات مدخلاً لتحقيق التشارك المعرفي على المدى البعيد. وعليه فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيسي التالي:

هل يؤثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) **في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي** (المساهمات الكتابية، الإتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية ومجتمعات الممارسة) **في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان؟**

(1 ـ 3): أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى معرفة أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى التوجه الريادي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.
2. تحديد مستوى سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.
3. تحديد أثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية، السياسات الجامعية) في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.
4. بيان أثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية، السياسات الجامعية) في تنشيط المساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.
5. التعرف على أثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية، السياسات الجامعية) في تنشيط الإتصالات التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.
6. تحديد أثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية، السياسات الجامعية) في تنشيط التفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.
7. تحديد أثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية، السياسات الجامعية) في تنشيط مجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.

8. بناء أنموذج مقترح يوضح تأثير التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية، السياسات الجامعية) في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي (المساهمات الكتابية، الإتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية ومجتمعات الممارسة) في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.

(1 ـ 4): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من طبيعة المتغيرات التي تتناولها وهما التوجه الريادي للجامعات وسلوكيات التشارك المعرفي، حيث أنهما يمثلان متغيرين معاصرين وضرورين لأي جامعة تسعى إلى مواكبة التطورات السريعة، فضلاً عن سعيها للتطور والنمو في ظل بيئة تنافسية. وعليه يمكن بيان أهمية الدراسة من خلال:

1. الأهمية الأكاديمية، من خلال:

- توفير قاعدة معرفية تتعلق بأهمية التوجه الريادي للجامعات المبحوثة تجاه التغييرات البيئية المستمرة في زيادة تحقيق أهدافها وبالتالي فعاليتها التنظيمية.
- اعتبار موضوع التوجه الريادي للجامعات وآثاره الممكنة في متغيرات كثيرة ومنها المحاولات التطويرية، من المسائل التي تشغل تفكير إدارات الجامعات والباحثين المهتمين في الكثير من دول العالم، لأنها ما زالت مثار جدل ونقاش لم يحسما لحد الآن.
- ستفضي الدراسة الحالية إلى إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول موضوعاتها ومتغيراتها الفرعية، في ضوء تحليلاتها ونتائجها النهائية.

2. الأهمية الميدانية، وذلك من خلال:

- بيان أهمية الدور الجوهري للتوجه الريادي للجامعات الأردنية الخاصة محل الدراسة في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي.
- النقص في الدراسات الميدانية التي تربط بين التوجه الريادي للجامعات والتشارك المعرفي، وبما يجعلها المحاولة الأولى في بيئة الجامعات الأردنية الخاصة التي تدرس هذا الموضوع.
- تركيزها على قطاع حيوي (قطاع التعليم العالي الممثل بالجامعات الخاصة الأردنية) التي يعتبر الشريان الأساسي لعملية التنمية لمختلف قطاعات المجتمع.

(1 ـ 5): أسئلة الدراسة وفرضياتها

إستناداً إلى مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيسي والاهداف المحددة لها، تم صياغة الاسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان؟

السؤال الثاني: ما مستوى سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان (المساهمات الكتابية، الإتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية ومجتمعات الممارسة)؟

السؤال الثالث: هل يؤثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان؟

السؤال الرابع: هل يؤثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط المساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان؟

السؤال الخامس: هل يؤثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط الإتصالات التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان؟

السؤال السادس: هل يؤثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط التفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان؟

السؤال السابع: هل يؤثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط مجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان؟

وعليه، وإعتماداً على أسئلة الدراسة وأنموذجها تم صياغة الفرضيات الرئيسة التالية، التي جرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة

HO: "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للجامعات** (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) **في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$)". ينبثق عنها الفرضيت الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى

HO_1: "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للجامعات** (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) **في تنشيط المساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الثانية

HO_2: "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للجامعات** (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) **في تنشيط الإتصالات التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الثالثة

HO_3: "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للجامعات** (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) **في تنشيط التفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$)".

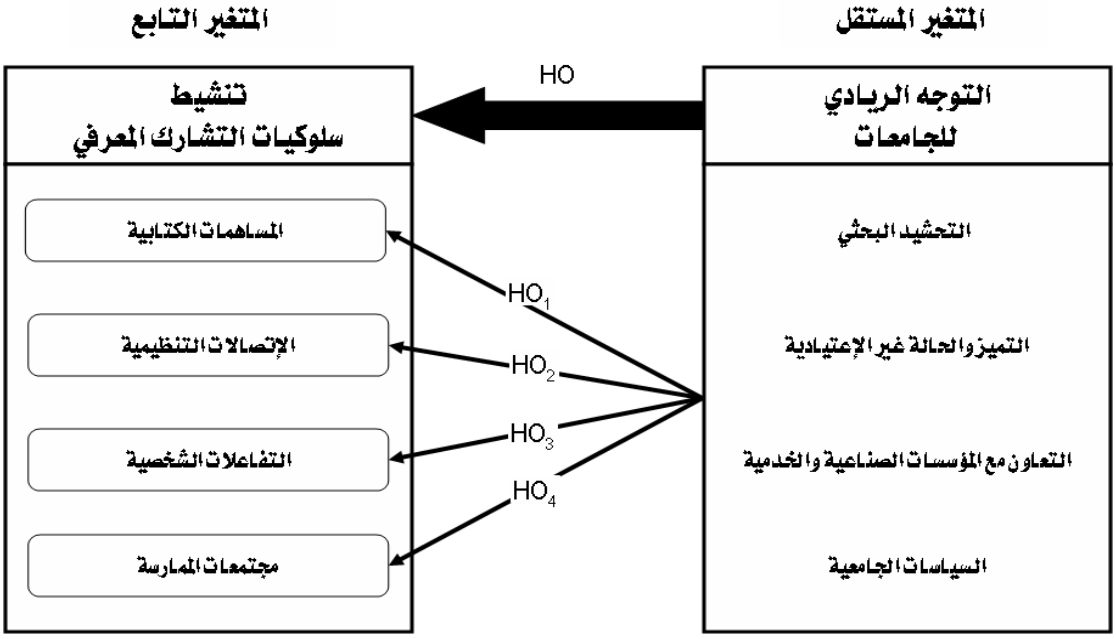
الفرضية الفرعية الرابعة

HO_4: "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للجامعات** (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) **في تنشيط**

مجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05)".

(1 ـ 6): أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1 – 1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود متغيرين، الأول مستقل والمتضمن التوجه الريادي للجامعات، والثاني تابع وهو سلوكيات التشارك المعرفي.



شكل (1 – 1)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحث بالإستناد إلى Todorovic, et al., (2011) لقياس التوجه الريادي للجامعات وكل من Yi (2009) و Ramayah, et al., (2014) لقياس سلوكيات التشارك المعرفي.

(1 ـ 7): حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالجامعات الخاصة بمدينة عمان، وهي (البترا؛ والزيتونة؛ والإسراء؛ والشرق الأوسط؛ والعلوم التطبيقية؛ وعمان العربية؛ وعمان الأهلية).

الحدود البشرية: أن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في القيادات العاملة بالجامعات الخاصة بمدينة عمان من المواقع الوظيفية (رؤساء الجامعات، نوابهم، مساعدي رؤساء الجامعات، العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام).

الحدود الزمانية: المدة الزمنية لإنجاز الدراسة، والتي تراوحت بين الفترة من شهر مارس 2016 ولغاية شهر كانون الأول 2016.

(1 ـ 8): محددات الدراسة

1. الدراسات التي تناولت موضوع التوجه الريادي للجامعات محدودة على حد علم الباحث.
2. الدراسات التي درست العلاقة بين التوجه الريادي للجامعات وسلوكيات التشارك المعرفي محدودة على حد علم الباحث.

(1 ـ 9): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation: توجه تتبناه الإدارات العليا بالمنظمات ويتصف بالابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة والأسواق المستهدفة والميل نحو تحدي المنافسين والتحرك بشكل سريع لمواجهة تحركات المنافسين والفعل المستقل في ظل ظهور فرص جديدة في السوق والتفوق على المنافسين (Awang, et al., 2010).

ويعرف إجرائياً بأنه الجهود المبذولة من قبل الجامعات الأردنية الخاصة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية لمتطلبات التغيير والتطوير في بيئة عملها.

التوجه الريادي للجامعات Universities Entrepreneurial Orientation: توجه تتبناه الإدارات العليا بالمنظمات ويتصف بالابتكار في الخدمات المقدمة والميل نحو تحدي المنافسين والتحرك

بشكل سريع لمواجهة تحركات المنافسين والفعل المستقل في ظل ظهور فرص جديدة في السوق والتفوق على المنافسين (Awang, et al., 2010).

ويعرف إجرائياً بأنه المبادرات المتبناة من قبل الجامعات الأردنية الخاصة، والمتضمنة توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهدافها التعليمية والتطويرية والمجتمعية على المدى البعيد. وسيتم قياسه من خلال التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية والسياسات الجامعية.

التحشيد البحثي: ويعرف إجرائياً بأنه جزء مهم من التوجه الريادي للجامعات، يحدث نتيجة قيام الجامعات الأردنية الخاصة بالتأكيد على جودة ونوعية البحوث المنوي القيام بها وصولاً لتحقيق التميز والتفوق.

التميز والحالة غير الإعتيادية: ويعرف إجرائياً بأنه الحالة المتحققة الجامعات الأردنية الخاصة نتيجة تطبيقها لمتطلبات التوجه الريادي وتحقيق الأهداف المحددة.

التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية: ويعرف إجرائياً بأنه قيام الجامعات الأردنية الخاصة بالتعشيق والتعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية في أعمالها.

السياسات الجامعية: وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة المتطلبات المتبناة من قبل الجامعات الأردنية الخاصة والهادفة إلى تحقيق أهداف المسيرة التعليمية في المملكة الأردنية الهاشمية.

التشارك المعرفي Knowledge Sharing: عملية تتخذ صوراً متعددة، كالاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد في المؤتمرات، والاجتماعات، وورشات التدريب، وجلسات الحوار، وتبادل الآراء (Wang, et al., 2009).

ويعرف إجرائياً بأنه عملية إيصال ونقل المعرفة بين الجامعات الأردنية الخاصة والافراد وإستخدام هذه المعرفة لتوليد خدمات جديدة.

سلوك التشارك المعرفي Knowledge Sharing Behavior: عملية تتخذ صوراً متعددة، كالاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد في المؤتمرات، والاجتماعات، وورشات التدريب، وجلسات الحوار، وتبادل الآراء (Wang, et al., 2009).

ويعرف إجرائياً بأنه مجموعة من السلوكيات المتضمنة تبادل المعلومات والمعرفة بين الجامعات الأردنية الخاصة وصولاً لتحقيق الاهداف المعرفية والتنمية المستدامة. وسيتم قياسه من خلال المساهمات الكتابية، الإتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية ومجتمعات الممارسة.

المساهمات الكتابية: وتعرف إجرائياً بأنها مجمل الكتابات والبحوث المنشورة من قبل أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة والمؤثرة في تعزيز سلوك التشارك المعرفي.

الإتصالات التنظيمية: وتعرف إجرائياً بأنها مجمل الوسائل التي تستخدمها الجامعات الأردنية الخاصة والأفراد العاملين فيها لتوفير معلومات للمستفيدين من خدماتها.

التفاعلات الشخصية: وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة السلوكيات الإنسانية المنبثقة من الأفراد العاملين بالجامعات الأردنية الخاصة والتي تكمن نتائجها بتحقيق الأهداف الكلية لهذه الجامعات.

مجتمعات الممارسة: وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة الأفراد الذين لهم إهتمامات مشتركة مع الجامعات الأردنية الخاصة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 – 1): المقدمة

(2 ـ 2): التوجه الريادي للجامعات
(2 ـ 3): سلوكيات التشارك المعرفي
(2 ـ 4): الدراسات السابقة العربية والاجنبية
(2 ـ 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 ـ 1): المقدمة

تتخذ سلوكيات التشارك المعرفي صوراً متعددة تتمثل في الاتصال المباشر، والاجتماعات، وورش التدريب، وتبادل الآراء، وأسلوب استبانات التقييم الذاتية، إذ تمكن هذه الصور من الحصول على المعرفة الموجودة في عقول الأفراد وتسهل من تشاركها والاستفادة منها، وهذا يعزز من أهمية دور العنصر الإنساني في نجاح تشارك المعرفة (حسن، 2008).

ولأن المنظمات المعاصرة ومنها مؤسسات التعليم العالي تواجه العديد من التحديات التي جاءت بها تداعيات الثورة التكنولوجية والمعلومات، تطلب الأمر منها الوصول للريادية وتحقيق مستويات أداء متفوقة. إذ استطاعت العديد من المنظمات ومنها الجامعات تطوير أنظمة خاصة بها للتشارك في المعرفة التي تمتلكها.

فالتعاون بين الجامعات والمؤسسات بشقيها الصناعية والخدمية يزيد من فعالية سلوكيات التشارك المعرفي لكلا الجانبين. حيث أن التعاون يعتبر واحداً من الآليات والمتطلبات

الأساسية المختصة بدعم سلوكيات التشارك المعرفي. كما ان التحشيد البحث من قبل العاملين في الجامعات والجامعة نفسها يساهم إلى حد كبير في تحسين مستويات التشارك المعرفي.

(2 ـ 2): التوجه الريادي للجامعات

عُدت الريادة عاملاً مهماً في ظل المنافسة الشديدة والتكنولوجيا الحديثة إذ تمكن المنظمات الحديثة من التنسيق بين العمليات كافة للوصول إلى أفضل الخدمات وتحقيق أعلى قيمة للأعمال (Hitt & Betis,2000). إذ أكد النجار والعلي (2008) بأن الريادة واحدة من الحقول المهمة والواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والنامية على حد سواء، إذُ تسهم المشاريع الريادية مساهمة فاعلة في تطور التنمية الاقتصادية الشاملة في جميع البـلدان.

ويقترح النجار والعلي (2006) ثلاثة أوضاع للريادة فالوضع الأول، هو تبني المنظمة المغامرة في عمل جديد والبدء بتنفيذه، وهو ما يطلق عليه بالمغامرة المؤسسية. والوضع الثاني، هو دعم الفرد أو مجموعة من الأفراد نحو تبني فكرة اطلاق منتج جديد داخل المحتوى المؤسسي، وهو ما يطلق عليه بالريادة الداخلية. أما الوضع الثالث، فهو تبني ونشر الفلسفة الريادية على جميع المستويات الادارية وعبر عمليات المنظمة. لهذا تعددت مفاهيم الريادة في الأدبيات الإدارية واختلفت، إذ أن سبب الاختلاف يرجع إلى تباين الخلفية العلمية والأكاديمية للكتاب والباحثين وطبيعة أهداف دراساتهم.

وحددها Barringer & Ireland (2008) بأنها عملية يقوم من خلالها الأفراد بالسعي للحصول على الفرص من غير الموارد المتوفرة حالياً.

أما مبارك (2009) فقد أوضح بأن الريادة ظاهرة ترتبط بالابتكار والإبـداع والتجديـد واكتشاف الفرص الجديـدة والمبـادرة بتبنيها والمخاطرة والتعامل مع الظروف غير الواضحة،

والاستعداد لتقبل الفشل، والحاجة إلى الانجاز الذي يقود إلى الثروة والنمو، وتبني القيم الجديدة، مثل إضافة خدمات أو تحسينات جديدة للمنتج أو أي مزايا أخرى.

وعرفها العاني وأخرون (2010) بأنها مجموعة الإجراءات التي يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص أو شركة معينة أو قطاع معين أو شعب معين لإيجاد قيمة مضافة تضاف إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات وبشكل متميز.

كما عرفها Hitt, et al., (2013) الريادة بأنها عملية يقوم من خلالها الأفراد والجماعات بالمعرفة والسعي وراء الفرص الريادية من غير أن تكون مقيدة بشكل مباشر بالموارد التي تسيطر عليها.

ووردت بأنها مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع فيها (الغالبي وادريس، 2015).

أعتبر التوجه الريادى مركزا لنجاح الريادة المؤسسية، فالتوجه الريادى هو مفهوم أساسي فى أدبيات الإدارة، وهدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة، كما يشجع الاندفاع نحو انتقاء تفضيلات إدارية، ونشر معتقدات وسلوكيات يعبر عنها المديرون فى المستوى الاعلى من المؤسسة (Covin, et al., 2006).

وبهذا عُرف التوجه الريادي بأنه عملية اتخاذ أنشطة ريادية من خلال استخدام المنظور الريادي، وعندما تقوم المنظمة باستخدام التوجه الريادي فإنها تركز بشكل متزامن على إيجاد الفرص في بيئتها الخارجية، وعلى قدرتها على استغلال تلك الفرص من خلال الأنشطة الريادية، وتمثل عملية تحديد الفرص التي يمكن استغلالها من خلال الأنشطة الريادية الجزء الريادي، وهكذا، فإن التوجه الريادي يعمل على توجيه المنظمة تجاه تكامل أنشطتها للعثور على فرص، ولتحقيق الناجح كوسائل رئيسة لاستغلال تلك الفرص في البيئة التنافسية للقرن الحادي

والعشرين، ويعد بقاء ونجاح المنظمات المتزايد دالة لقدرة المنظمة على إيجاد الفرص الجديدة بشكل مستمر، وتوليد الأنشطة الريادية بسرعة لاستغلال تلك الفرص (Luke & Verreynne, 2006).

وعبر عنه (Hitt, et al., (2013 بأنه أي محاولة لخلق مشروع جديد أو أعمال جديدة، مثل خلق منظمة جديدة، أو توسيع لمنظمة جديدة من قبل فرد، أو فريق من الأفراد، أو من قبل منظمة قائمة.

وبين (Dess,et al., (2011 بأن التوجه الريادي يشير إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد، أو الفريق، أو المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية. وهي درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد، أي الطريقة التي يعالج بها الأفراد المعلومات، وعلى ضوئها يتخذون القرارات ويعالجون المشاكل. فالنمط المعرفي للفرد والذي يحدد انفتاحه على الأفكار الجديدة والتغيير، وكذلك ميله نحو اتخاذ القرارات المبتكرة بشكل مستقل عن آراء الآخرين (Marcati, et al.,2008). وهي تعكس ميل العاملين للاشتراك في دعم الأفكار الجديدة، والمستحدثة وتجريبها والتخلي عن الممارسات والتكنولوجيا الموجودة (Wiklund & Shephered, 2005).

وحدد العاني وآخرون (2010) أن التوجه الريادي يتطلب إيجاد استراتيجيات واضحة للمنظمة، وكما يلي:

1. **استراتيجية المغامرة والأخذ بزمام المبادرة:** وهذه الاستراتيجية تعني الوصول إلى مركز القيادة والسيطرة على سوق جديد أو صناعة جديدة، وتعدُ من أكثر الاستراتجيات مخاطرة.
2. **استراتيجية المفاجأة وأخذ الآخرين على حين غرة:** وهذه الاستراتيجية تؤكد على أهمية العمل الريادي أكثر من أولئك الذين أوجدوه أصلاً. فقد ينتظر الريادي حتى تقوم جهة ما بإنشاء

العمل الريادي أو البدء فيه، ثم يحدد ما يجب أن يكون عليه العمل الجديد ليحقق رضا الزبون، أي أنه يقوم بعمل ما يريده الزبون.

3. **استراتيجية التمكن من الجدارة الرئيسة:** وهذه الاستراتيجية تهدف إلى مراقبة السوق وضبطه، والوصول إلى مرحلة الاحتكار الفعلي في منطقة صغيرة، مما يمنح الريادي هنا مناعة ضد المنافسة.

4. **استراتيجية الخصائص الاقتصادية والاجتماعية للسلعة:** وهذه الاستراتيجية تقوم على تقديم سلعة معروفة من خلال تحويل استخداماتها ومنافعها وخصائصها الاقتصادية.

ويرى الباحث أن استراتيجيات التوجه الريادي تُمكن المنظمات ومنها الجامعات على تطبيق الخطط الاستراتيجية القائمة على الفكر الريادي في توجه المنظمات والجامعات، وهو ما يمكنها من تحقيق اهدافها الاستراتيجية والتنافس على المدى البعيد.

عُدت المنظمات الريادية ثمرة جهود وأفكار وإبداعات العاملين فيها من خلال الابتكار والتفرد الذي يمارسونه في عملهم بما يحقق الميزة التنافسية، وأن هذه الميزة التنافسية لم تكن لتحصل لولا هؤلاء العاملين (الرياديين) في المنظمة ومن هنا نجد أن الريادي هو أساس تطور المنظمة (Barringer & Ireland, 2008).

تختلف المنظمات الريادية عن غيرها من منظمات الأعمال، سواء أكانت في بداية تكوينها وانطلاقها أم في بقية مراحل نموها وتقدمها، إذ أنها تتكون من أنشطة وأعمال تتعلق بالأفراد والتنفيذ والرقابة للانشطة المختلفة، وبطبيعة ألإجراءات المتبعة لانجاز الأعمال، ولذلك نجد أن هناك مفاهيم متنوعة للمنظمات الريادية.

إذ أوضح Daft (2010) بأن المنظمات الريادية هي تلك المنظمات التي تحاول تطوير روح وفلسفة وهيكل ريادي داخلي يمكن أن تحقق عدد من الابتكارات أكبر أو أعلى من المعدل

وتتضمن أقسام، الإبداع، وفرق المشاريع الجديدة، وتحاول إطلاق الطاقة الإبداعية لكل العاملين في المنظمة. وحددها كل من (2008) Barringer & Ireland بأن المنظمات الريادية بأنها تلك المنظمات ذات التوجه الريادي والتي عادة ما تكون سباقة في الابتكارات ولا تخشى المخاطرة المحسوبة.

كما عرف السكارنة (2008) المنظمات الريادية بأنها تلك التي تكون لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات وأسواق ونماذج جديدة في المنظمات والتي ترتكز على الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء.

وعرفها (2012) Wheelen & Hunger بأنها تعني ولادة عمل جديد داخل المنظمات الموجودة أي انه إبداع داخلي، تقديم مشروع جديد، وتحويل المنظمات من خلال أعادة التجديد للأفكار الأساسية.

في حين أوضحا (2000) Harvey & Donalde تسعى منظمات القرن الحادي والعشرين لان تكون منظمات ريادية في تقديم الأعمال، وحددا مواصفاتها بالسرعة، وإدراك الجودة والاتجاه نحو الزبون والاستقلالية. فالسرعة تعني استجابة المنظمة بشكل سريع لوضع الخطط والحلول المناسبة للتغيرات والظروف التي تطرأ عليها الداخلية والخارجية مع سرعة الإبداع والابتكار. أما إدراك الجودة، فتعنى أن على المنظمة الالتزام الكامل بالجودة سواء كانت منتجات أم خدمات. والإتجاه للزبائن، يشير إلى أنه من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحالين والمحافظة على ولائهم لمنتجات أو خدمات المنظمة، وكذلك البحث عن زبائن جدد للحصول على أسواق جديدة لتوسيع الحصة السوقية للمنظمة. وأخيراً، الإستقلالية، والتي تعني إعطاء الصلاحيات والمسؤوليات للوحدات لتكون أكثر حرية في العمل.

ويستخلص الباحث من المفاهيم والأدبيات الواردة، أن المنظمة الريادية تمتلك قدرة الإبداع والابتكار للحصول على أكبر حصة سوقية للسلع والخدمات المنتجة من خلال جهود الأفراد الرياديين ولها ثقافة ريادية ولا تخشى المجازفة.

وقد حدد العديد من الباحثين مجموعة من الخصائص الريادية للمنظمات، أبرزها وفقاً لوجهة نظر كل من Jaafar, et al., (2012) و Álvarez-Herranz, et al., (2011) و Al-Habib (2012):

1. الاستقلالية، وتعني عمل يمارس من القاعدة إلى الإدارة العليا ويلعب فيه الأبطال دوراً حاسماً في عملية تقدم الإبداعات للأمام وإنهم يستخدمون رأسمالهم الاجتماعي لتطوير شبكات غير رسمية داخل المنظمة وتوظيف ذلك لنجاح العمل ولتكون فاعلة أكثر فان عملية الاستقلال الذاتي تتطلب أن تكون المعرفة الجديدة ذات انتشار مستمر داخل المنظمة ولاسيما المعرفة الضمنية (Hitt, et al., 2007). ويؤكد النوفل (2011) بأن الاستقلالية تتجسد بسعي القادة إلى إمتلاك زمام المبادرة في العمل إلى حد أنه ينفذ المهمات على وفق رؤيته ويعتمد أساليب عمل تدعم ذاته مقترنا ذلك بانتهاجه مسالك تؤمن حرية تصرفه في العمل وتعزيز شعوره بالانشداد له.
2. الإبداعية، إذ وصف Hill & Jones (2008) الإبداع بأنه يمكن أن يغير طبيعة المنافسة في الصناعة، وأنه يقلل الكلف الثابتة للمنتجات والخدمات، وهو يسمح للمنظمة بالتنافس. وقد تناول Wheelen & Hunger (2012) فقد تناولا من خلال التركيز لإيجاد منظمة أكثر إبداعاً، وعلى الإدارة العليا أن تطور ثقافتها الريادية، وعليها أن تنفتح لنقل التكنولوجيا الجديدة إلى نشاط ومنتجات وخدمات المنظمة، ويجب أن تكون المنظمة مرنة لتقبل التغير وكذلك أن تتعامل وتتقبل نسبة معينة من الفشل، وعملية الإبداع غالباً ما يشترك فيها الإفراد في مختلف المستويات التنظيمية.

3.المخاطرة، إذ أوضح النوفل (2011) بأن خاصية المخاطرة تعني قدرة القيادة الإدارية على تحمل التبعات الناجمة عن أية ممارسات سلوكية في ميدان العمل إلى حد وضعها قدراً من الخسارة عند إنتهاج أي تصرف مما يؤشر وجود هامش من المخاطرة وعلى النحو الذي حدا بها إلى تجنيد قدرتها لاحتواء حالات اللاتأكد إلى درجة التعامل مع الحالات المعقدة. أما القاسم (2013) فقد أكدت بأنها تعكس المدى الذي يتمتع به الفرد بالإنخراط وتبني القيام بمبادرات وأفعال شديدة المخاطرة تنعكس إيجاباً على مستويات أداء المنظمة. فيما أوضح حسين (2013) بأن الريادي يتحمل المخاطرة ويتقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، وأنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة وعادة ما يتميز الريادي إلى الميل إلى المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح وتقديم منتجات وخدمات جديدة.

4.الإستباقية، فحسب وجهة نظر Kreiser, et al., (2010) فالاستباقية تشير إلى مبادرة تتخذ ضد المنافسين تستهدف بشكل أساس صد هجماتهم وتكبيدهم خسائر بما يحقق للمنظمة موقعاً تنافسياً قيادياً. أما Ussahawanitchakit (2011) فقد حددها بأنها إتخاذ موقف هجومي تجاه المنظمة المنافسة التي هي على وشك شن الهجوم، بهدف تحجيم الخسائر التي قد تنتج عن هجومها، وبالتالي توجيه ضربة استباقية ضد المنظمة المنافسة، أي استباق المنظمة المنافسة بتوجيه ضربة إجهاضية ضدها، لتدنية حجم الخسائر المحتملة. أما أحمد (2011) فيشير لها بأنها العمل تحسباً لحدوث مشاكل مستقبلية أو احتياجات أو تغييرات معينة، كما أن قرارات المنظمة الاستباقية يتم تحديدها من خلال الإجابة عن السؤال التالي: "هل أن تشكيل البيئة يتم من خلال طرح منتجات وخدمات، وتكنولوجيا، وتقنيات إدارية جديدة؟".

وفي الدراسة الحالية أعتمد الباحث في تحديد أبعاد التوجه الريادي للجامعات بناءاً على وجهة نظر Todorovic, et al., (2011) وهي التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية،

التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية والسياسات الجامعية كونها الأقرب في تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

(2 ـ 3): سلوكيات التشارك المعرفي

تشير المعرفة بأنها الفهم الناتج الذي يمكن الأفراد من التشارك واستخدام المعلومات لتطبيق ومعرفة واتخاذ القرارات المحددة لمعالجة المشكلات (Moss, et al., 2007). إذ يجري التحويل الفعال لنوعي المعرفة الضمنية والصريحة وصولاً لمستلم المعرفة والذي يفهمها بشكل كافٍ ويصبح قادراً على القيام بالفعل بموجبها وهو ما يعكس التشارك المعرفي (العمري، 2005).

يوجد تياران عالجا مفهوم التشارك في المعرفة، يتمثلان في التوجه الإدراكي والتوجه البنائي للمعرفة بشكل عام، أما التوجه الأول فيتعلق بالمعرفة الظاهرة التي يمكن تبادلها من شخص لآخر بسهولة. بينما يرى أصحاب التوجه الثاني (البنائي) أن المعرفة ذات تركيبة اجتماعية، وتعتمد على الخبرة، وعادة ما يتم إعادة إنشائها من خلال التفاعلات الاجتماعية (Jyrama, at al., 2009). إذ عرف Turban (2004) التشارك المعرفي بأنه تطبيق معتمد ونقل للأفكار والرؤى والحلول والخبرات من شخص لآخر. وعرفه Jain, et al., (2007) بأنها عملية جلب المعرفة ونقلها ممن هو مصدر لها إلى مستلم لها.

ويشير Manaf & Marzuki (2009) إلى التشارك المعرفي بأنه عملية تعلم من خلال تبادل للأفكار، المعارف، الخبرات، والمعلومات، وترتبط بقدرة الفرد على تحويل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين، ويعد التشارك في المعرفة آلية مناسبة لإتقان إدارة المعرفة.

كما يعرف Yeh, et al., (2011) التشارك المعرفي بأنه عملية اتصالية، يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها من خلال التفاعل المباشر، وعن طريق الانترنت، بغرض رفع قيمة المعرفة الموجودة.

كما أشار Tjakraatmadja & Martini (2011) بأن التشارك المعرفي هو وسيلة لامتصاص المعرفة من خلال الخبرة والبحث المنتظم، وادارة المعلومات والمعرفة وتخزينها للوصول إليها بسهولة وتحويلها ونشرها. كما قُصد بالتشارك المعرفي بأنه تهيئة المعلومات حول المهام، ومعرفة كيفية مساعدة الآخرين، والتعاون معهم لحل مشكلاتهم، تطبيق السياسات وتطوير أفكار جديدة (Aliakbar, et al.,2012).

حدد العديد من الباحثين أهمية سلوكيات التشارك المعرفي بالآتي Marzuki & Manaf (2009) و Assefa (2010) و Mehrabani & Mohamad (2011) و Ozbebek & Toplu (2011):

1. تحسن سلوكيات التشارك المعرفي من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات.
2. تحقق سلوكيات التشارك المعرفي الميزة التنافسية للمنظمة وتحافظ عليها.
3. تُفعل سلوكيات التشارك المعرفي من الابتكار.
4. يحسن التشارك المعرفي من كفاءة الموظفين من خلال استخدم نتائجه كوسائل تعليمية.
5. تعد سلوكيات التشارك المعرفي مصدرا للمعرفة التنظيمية، فهي تمكن من تنفيذ الأنشطة اليومية، وتوليد معارف جديدة.
6. تقلل سلوكيات التشارك المعرفي من تكاليف التدريب للموظفين.
7. تساهم سلوكيات التشارك المعرفي في تحسين مهارات الأفراد العاملين.

8. تساهم سلوكيات التشارك المعرفي في تحسين أداء الفريق، من خلال خلق جو من الثقة وتطوير للمهارات الفردية لأعضاء الفريق.

9. تساهم سلوكيات التشارك المعرفي من تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة مبيعات المنظمة من منتجات/خدمات.

10. تساعد سلوكيات التشارك المعرفي الأفراد على تحقيق أهدافهم، من خلال أداء المهام نفسها بقدرات تعليمية أكبر، وبالتالي في وقت أقل.

ويؤكد Herschel (2000) على أن التشارك المعرفي يتناول ثلاث مهمات، هي:

- اختلاف أسلوب وطبيعة التشارك تبعاً لنوع المعرفة.
- التحول من العمل الفردي الى الجماعي.
- المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات، لأن المعلومات لا تتضمن عنصر التفكير.

وقد أشار طيطي (2010) أشار لثلاث نقاط أساسية يمكن اعتمادها لإنجاح عملية التشارك المعرفي وهي :

- ان التشارك المعرفي يعني عملية نقل الفعالة ،لذا فإن متلقي المعرفة يجب ان يفهمها بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها.
- ان ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناءً على المعرفة، فالعملية تتضمن أن يكتسب المتلقي المعرفة من اجل استخدامها لمصلحة المنظمة بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة اليه هي عملية استخدام المعرفة بدون الادراك الذاتي لعملية التشارك المعرفي.
- يأخذ التشارك صوراً عدة منها ضمن الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمة ككل.

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن التشارك المعرفي هو عبارة عن العملية التي يتم من خلالها التبادل ونقل المعرفة الصريحة أو الضمنية بين الأفراد داخل المؤسسة من خلال الاتصالات، التعاون والتفاعل المتبادل الذي يتم بين الأفراد ،مما يؤدي الى خلق معرفة جديدة.

يحدد Camacho (2007) أنه من أهداف التشارك المعرفي، تطوير موضوعي للمفاهيم؛ إنشاء فضاء للتفكير؛ تصميم مجالات للقاءات؛ إنتاج المعارف المساعدة على التغيير. كما أن التشارك المعرفي يهدف إلى تطوير المسار المهني للفرد من خلال، كسب سمعة مهنية واعتراف داخل المنظمة، نتيجة تشاركه بمعارفه مع الآخرين؛ الاستفادة من معارف الآخرين في تحسين الأداء (Levitt, et al., 2011).

ويرى Chau, et al., (2003) أن التشارك المعرفي يهدف إلى كل من تفعيل التشارك في مجالات الخبرة بين الزبون وفرق العمل، تحديد احتياجات الأنظمة البرمجية في المنظمة، جذب معارف جديدة من قبل أعضاء الفريق، جمع المعرف الموجودة لدى أفراد موزعين لتشكيل مستودع للمعرفة التنظيمية، الحفاظ على المعرفة التي يمكن فقدانها بخروج الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة، وتحسين نشر المعرفة التنظيمية.

ويرى الباحث أن المبادرة إلى تحويل المعرفة إلى الآخرين تجعلهم أكثر ثقة بالفرد وأكثر استعداداً ومصداقية في التشارك المعرفي معه.

وفي الدراسة الحالية إعتمد الباحث في تحديد أبعاد سلوكيات التشارك المعرفي على كل Yi (2009) و Ramayah, et al., (2014) كونها الأقرب لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

(2 ـ 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

- دراسة الكيلاني والنادي (2009) بعنوان "**العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية**".

هدفت إلى بناء عوامل للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي.تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الرسمية, وشملت عينة الدراسة (593) عضو هيئة تدريس توزعوا على جميع الجامعات الأردنية الرسمية. وكانت نتيجة موافقة العينة على المكونات كمتوسط حسابي (4.36) وقيمة F لدلالة الفروق لمتغير الجامعة (10) بمستوى دلالة (0.910) ولمتغير المسمى الوظيفي F (0.62) وبمستوى دلالة (0.604) أما متغير الخبرة فقد كانت قيمة F (9.91) وبمستوى الدلالة (0.000) كما تم إجراء التحليل العاملي لفقرات الأداة وبينت النتائج وجود صدق عاملي لكل الفقرات إذ أظهرت جميع العوامل تشبعا زاد عن (0.30).

- دراسة الحواجرة وشلاش ومحمد عصام (2010) بعنوان "**أثر التشارك في المعرفة والقدرة التنظيمية وجودة الشراكة على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية**".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التشارك في المعرفة والقدرة التنظيمية وجودة الشراكة بين الأطراف المتعاقدة على تعزيز نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية. تكون مجتمع الدراسة من من البنوك التجارية الأردنية. أما عينة الدراسة فقد شملت على المديرين العاملين في الدوائر المختلفة في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (177). وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر إيجابي للتشارك في المعرفة بأبعادها المختلفة الضمنية والواضحة والقدرة التنظيمية في جوانبها الإدارية على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية في البنوك الأردنية. كما

وجدت الدراسة أن هناك أثراً ضعيفا لجودة الشراكة على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية.

- دراسة (2010) Ahmad & Daghfous بعنوان "***Knowledge sharing through inter-organizational knowledge networks: Challenges and opportunities in the United Arab Emirates***".

هدفت إلى تحليل نشاطات التشارك المعرفي في قطاعات الأعمال بالإمارات العربية المتحدة. تكونت عينة الدراسة من (13) شركة من شركات الأعمال العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن التشارك المعرفي في قطاعات الأعمال بالإمارات العربية المتحدة لم يحظ بأهمية عالية كما هو الحال في دول أخرى.

- دراسة (2010) Huang, et al., بعنوان " ***The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between manufacturing activities and business performance***".

هدفت إلى فحص الدور الحرج للمعرفة التشاركية في رفع نشاطات المصانع العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وخاصة في مجال تطوير المنتجات. تكونت عينة الدراسة من (170) فرداً من المختصين الإداريين والفنيين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك

دوراً للمعرفة التشاركية عبر تناقل المعرفة بين الأفراد في تطوير المنتجات الجديدة وبما ينعكس على مستويات الاداء بشكل عام.

- دراسة Huang, et al., (2011) بعنوان " ***Knowledge-sharing motivations affecting R&D employees' acceptance of electronic knowledge repository***".

هدفت إلى إجراء تكامل بأنموذج technology acceptance لفحص أثر التحفيز على قبول العاملين في أقسام البحث والتطوير في electronic knowledge repository. تكونت عينة الدراسة من (225) عاملاً في (10) منظمات في تايوان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن تبني أنموذج technology acceptance لتحفيز العاملين يؤدي إلى تشارك المعرفة بين العاملين في أقسام البحث والتطوير.

- دراسة Todorovic, et al., (2011) بعنوان " ***ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities***".

هدفت إلى تطوير مقياس للتوجه الريادي للجامعات. وتم إجراء مقابلات ومجموعات تركيز لأعضاء هيئة تدريس من قسم علوم الحاسوب، والعلوم الصحية والهندسة العاملين في الجامعات الكندية. وبعد تحديد الابعاد تم صياغة أستبانة الدراسة بشكلها الاولي وتوزيعها على (208) من رؤساء الأقسام العاملين في الجامعات الكندية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها التحليل العاملي الإستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي. وقد توصلت الدراسة إلى تحديد اربعة ابعاد

أساسية للتوجه الريادي للجامعات وهي التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية والسياسات الجامعية.

- دراسة حسن (2012) بعنوان "**أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت**".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (222) فرد. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة التشاركية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار؛ الإنتاجية؛ المسؤولية الاجتماعية) في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذاكرة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار؛ الإنتاجية؛ المسؤولية الاجتماعية) في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار؛ الإنتاجية؛ المسؤولية الاجتماعية) في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

- دراسة العسكري (2013) بعنوان "**دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد**".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة القادسية بالعراق. تكونت عينة الدراسة من (63) عضو هيئة تدريس في كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة القادسية بالعراق. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط واثر بين ابعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي. كما اظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتشارك المعرفي تعزى إلى العمر أو اللقب العلمي او مدة العمل بالجامعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتشارك المعرفي تعزى إلى الجنس.

- دراسة جوهرة (2014) بعنوان "**أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة من فنادق جزائرية**".

هدفت هذه الدراسة الى إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي، تكون مجتمع الدراسة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية، أما عينة الدراسة فقد شملت (341) موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي. وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها أن كل من سلوك واستراتيجية التشارك

تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والممارسات المرتبطة برأس المال البشري، والممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي، والممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة، كما أن لممارسات القيادة الاستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي. بينما لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

- دراسة بورغدة ودريس (2015) بعنوان "**أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر**".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج بالجزائر، باستعمال مجموعة من أدوات جمع البيانات، حيث تماعتماد الاستمارة كأداة رئيسية في البحث والتي تم توزيعها على (117) مستجيباً من خلال عينة عشوائية طبقية، وتم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل الدراسة، حيث يوجد أثر إيجابي لتشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية في العمل، نوعية عمل الموارد البشرية وعلى الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية، وهذا عن طريق كل من العمليات الفرعية لتشارك المعرفة والمتمثلة في تبادل، نقل وتحويل المعرفة إلا أن تشارك المعرفة بين

العاملين في وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي محل الدراسة يفتقر إلى التخطيط والتوجيه من قبل الإدارة العليا، ما جعل دوره محدوداً.

- دراسة النفيعي (2015) بعنوان "**واقع إستراتيجيات الريادة في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود**".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إستراتيجيات الريادة في الجامعات السعودية؛ من خلال الأبعاد التالية: الابتكار، والتفرد، والنمو في الجامعة، إضافة إلى التعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة وفق المتغيرات الشخصية، تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ووكلائها جميعهم، وعمداء العمادات ووكلائها، وكذلك رؤساء الأقسام ووكيلات الأقسام بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، أما عينة الدراسة فقد شملت (196) موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وبعد اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها موافقة أفراد الدراسة على واقع إستراتيجيات الريادة في جامعة الملك سعود بدرجة عالية على أبعاده الثلاثة الابتكار، والتفرد، والنمو، إذ جاء بعد النمو في الترتيب الأول، وفي الترتيب الثاني كان بعد الابتكار، وفي الترتيب الثالث كان بعد التفرد.

- دراسة Change, et al., (2016) بعنوان " ***Entrepreneurial universities and research ambidexterity: A multilevel analysis***".

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مفهوم للبراعة في سياق الجامعات الريادية. تكونت عينة الدراسة من (6) جامعات. اما عينة الدراسة فقد شملت (634) عضو هيئة تدريس و (99) دائرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام العديد من

الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها وجود علاقات إيجابية متعددة المستويات المرونة التنظيمية والبراعة على المستوى المنظمي والفردي.

- دراسة Reyes (2016) بعنوان " ***Framing the entrepreneurial university: the case of the National University of Singapore***".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف القضايا والحالات التي تؤثر على الجامعات الريادية عبر تحليل الأطر، وتحديد كيفية تأطير المؤسسات الأعضاء في جامعة سنغافورة الوطنية كجامعة ريادية من خلال تقديم الرؤى والافكار الرئيسية حول كيفية تجلي ذلك. تم إجراء (18) مقابلة عضواً مؤسساً في جامعة سنغافورة الوطنية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه ينظر إلى الجامعات الريادية كحالة غامضة. أضافة إلى أن تأطير المقابلات أوضح دور الجهات الفاعلة في تحقيق الريادة للجامعات، وأن الكثير من القضايا المطروحة حول الجامعات الريادية تعتبر قضايا مستعصية بسبب الإختلافات التفسيرية للجامعات الريادية ما بين المؤسسات الأعضاء، ودوافع ومصالح كل مؤسسة.

(2 ـ 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. من حيث قطاع التطبيق: أجريت الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية مثل مؤسسات التعليم العالي، في حين سيتم تطبيق الدراسة الحالية على الجامعات الخاصة في مدينة عمان.

2. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى تعرف الدور والعلاقة والتأثير. في حين هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.

3. من حيث المنهجية: يمكن عد الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لكونها تاخذ وجهة نظر كافة رؤساء الجامعات، رؤساء مجالس الأمناء، أعضاء مجالس الأمناء، نواب الرئيس، والعمداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.

أما محاور استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فتتمثل بالتعرف على مفهوم ومضامين التوجه الريادي للجامعات وسلوكيات التسارك المعرفي مما يفيد في تكوين الاطار النظري للدراسة، إضافة إلى الافادة من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(3 ـ 1): المقدمة

(3 ـ 2): منهج الدراسة
(3 ـ 3): مجتمع الدراسة
(3 ـ 4): عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
(3 ـ 5): أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
(3 ـ 6): متغيرات الدراسة
(3 ـ 7): المعالجات الإحصائية
(3 ـ 8): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
(3 ـ 9): صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

(3 ـ 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. إذ تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأدواتها، ومتغيراتها والاساليب الإحصائية اللازمة، واختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي.

(3 ـ 2): منهج الدراسة

على الرغم من تعدد المناهج العلمية التي يمكن استخدامها في البحوث والدراسات العلمية كالمنهج الوصفي والتجريبي ودراسة الحالة والمنهج المقارن، إعتمد الباحث في دراسته الحالية على المنهج الوصفي ــ التحليلي من خلال دراسة العلاقة بين جميع المتغيرات الرئيسة والفرعية والمستمدة من خلال الاستبانة المعدة خصيصاً لتحقيق أهداف للدراسة الحالية، وتم

استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج Amos لتحليل بيانات الدراسة الأولية.

(3 ـ 3): مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها (7) جامعات، وهي جامعة البترا، جامعة الزيتونة الأردنية، جامعة الإسراء، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، جامعة عمان العربية، جامعة الشرق الأوسط، وجامعة عمان الأهلية. والجدول (3 - 1) يبين الجامعات الخاصة محل الدراسة وسنة التأسيس وعدد الكليات.

الجدول (3 - 1)

اسماء الجامعات الخاصة وسنة تأسيسها وعدد كلياتها

ت	الجامعة	سنة التأسيس	عدد الكليات
1	عمان الأهلية	1990	8
2	العلوم التطبيقية	1991	8
3	الإسراء	1991	10
4	البرتا	1991	8
5	الزيتونة الأردنية	1993	7
6	عمان العربية	2001	7
7	الشرق الأوسط	2005	9

(3 ـ 4): عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من القيادات الجامعية العليا في تلك الجامعات ممثلة بـ (رؤساء الجامعات، نواب رؤساء الجامعات، مساعدي رؤساء الجامعات، العمداء، ونواب العمداء ورؤساء الأقسام)، والتي تم إختيارها بشكل قصدي.

وتم توزيع (210) استبانة على الجامعات محل الدراسة بواقع (30) استبانة على كل جامعة. وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة من الجامعات ككل (189) استبانة بنسبة بلغت (90%) من عدد الاستبانات الموزعة. وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تبين أن (26) استبانة غير صالحة وغير مكتملة البيانات. وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (163) استبانة بنسبة مئوية بلغت (77.61%) من عدد الاستبانات الموزعة. وكما هو موضح بالجدول (3 - 2).

الجدول (3 - 2)

عدد الاستبانات الموزعة والراجعة والصالحة للتحليل

ت	الجامعة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الإستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	عمان الأهلية	30	27	25
2	العلوم التطبيقية	30	28	23
3	الإسراء	30	27	24
4	البترا	30	29	24
5	الزيتونة الأردنية	30	28	23
6	عمان العربية للدراسات العليا	30	28	27
7	الشرق الأوسط	30	22	17
المجموع		210	189	163

توضح الجداول (3 - 3) ، (3 - 4) ، (3 - 5) ، (3 - 6) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، والعمر، عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي). فقد بينت

النتائج المعروضة في الجدول (3 - 3) أن 78.53% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن 21.47% من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، وهذا ما يعكس أن عينة الدراسة ذكورية النزعة والقرار، وأن تمثيل القيادات النسوية محدود جداً.

الجدول (3 - 3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	128	78.53
	انثى	35	21.47
المجموع		163	100

يبين الجدول (3 - 4) أن 19.63% هم ممن تتراوح أعمارهم من 35 سنة فأقل، وأن 25.15% هم ممن تتراوح أعمارهم من 36 إلى أقل من 40 سنة، كما أظهرت النتائج أن 27% هم ممن تتراوح أعمارهم من 44 إلى أقل من 48 سنة، كما تبين أن 17.79% هم ممن تتراوح أعمارهم من 48 إلى أقل من 52 سنة، وأخيراً، أظهرت النتائج أن 10.43% هم ممن تتراوح أعمارهم من 52 سنة فأكثر. وهو ما يؤشر إلى التركيز العالي من الجامعات المبحوثة على العنصر الشبابي.

الجدول (3 - 4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	35 سنة فأقل	-	-
	من 36 – أقل من 40 سنة	32	19.63
	من 40 – أقل من 44 سنة	41	25.15
	من 44 – أقل من 48 سنة	44	27
	من 48 – أقل من 52 سنة	29	17.79
	52 سنة فأكثر	17	10.43
المجموع		163	100

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 5) أن ما نسبته 25.15% هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات، وأن 50.93% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 – أقل من 10 سنوات، وأن 15.33% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 – أقل من 15 سنة، وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين ممن لديهم خبرة 15 سنة فأكثر بلغت 8.59%. وهذا يعكس طبيعة عمل الجامعات والتي تحتاج إلى مستويات خبرة عالية.

الجدول (3 - 5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	41	25.15
	من 6 – أقل من 10 سنوات	83	50.93
	من 10 – أقل من 15 سنوات	25	15.33
	16 سنة فأكثر	14	8.59
المجموع		163	100

وبما يرتبط بمتغير المسمى الوظيفي وكما هو موضح بالجدول (3 - 6)، فقد تبين أن 2.46% هم من رؤساء الجامعات، وأن 6.75% هم من نواب رؤساء الجامعات، كما أن 10.43% هم من مساعدي رؤساء الجامعات، وأن 22.70% هم من العمداء، وأن 4.29% هم من نواب العمداء، وأخيراً، تبين أن 53.37% هم من رؤساء الأقسام. وهو ما يعكس التمثيل الصحيح لجميع المسميات الوظيفية في الجامعات المبحوثة، وهذا يعطي مجالاً للحصول على استجابات موضوعية على فقرات الدراسة.

الجدول (3 - 6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	رئيس جامعة	4	2.46
	نائب رئيس جامعة	11	6.75
	مساعد رئيس جامعة	17	10.43
	عميد	37	22.70
	نائب عميد	7	4.29
	رئيس قسم	87	53.37
المجموع		163	100

(3 ـ 5): أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية: سعى الباحث في هذا الجانب لتحليل المضمون من خلال تحليل أراء الباحثين ممن كتبوا في مجال الدراسة الحالية، إذ تم الإطلاع على المصادر العلمية العربية والأجنبية ذات العلاقة، وما تضمنته من مؤتمرات وتقارير وبحوث ورسائل واطاريح فضلاً عن المقالات والبحوث التي تم الحصول عليها من الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث أن

هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة.

المصادر الاولية، لمعالجة الجوانب التطبيقية للدراسة الحالية، تم اللجوء إلى الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، والمتضمنة (44) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية.

تضمنت أداة الدراسة الرئيسة (الاستبانة) ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال (4) متغيرات وهي (الجنس، والعمر، عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي) لغرض وصف خصائص عينة الدراسة.

الجزء الثاني: تضمن مقياس التوجه الريادي للجامعات عبر أربعة أبعاد، وهي (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية والسياسات الجامعية) و(21) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

التوجه الريادي للجامعات	التحشيد البحثي	التميز والحالة غير الإعتيادية	التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية	السياسات الجامعية
عدد الفقرات	6	6	5	4
ترتيب الفقرات	6 – 1	12 – 7	17 – 13	21 – 18

الجزء الثالث: تضمن مقياس سلوكيات التشارك المعرفي عبر أربعة أبعاد، وهي (المساهمات الكتابية، الإتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية ومجتمعات الممارسة) و(23) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

سلوكيات التشارك المعرفي	المساهمات الكتابية	الإتصالات التنظيمية	التفاعلات الشخصية	مجتمعات الممارسة
عدد الفقرات	5	6	6	6
ترتيب الفقرات	26 – 22	32 – 27	38 – 33	44 – 39

وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا، تكونت الاستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (44) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

(3 ـ 6): متغيرات الدراسة

قام الباحث بتحديد متغير الدراسة المستقل التوجه الريادي للجامعات بأبعاده بالاستناد إلى ما حدده Todorovic, et al., (2011)، وقد تم تحديد المتغير التابع والمتمثل بسلوكيات التشارك المعرفي بالاستناد إلى Yi (2009) و Ramayah, et al., (2014).

(3 ـ 7): المعالجات الإحصائية

عمد الباحث لإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال إجراء إختبار Kolmogorov-Smirnov.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- درجة الممارسة والمستوى، والتي تم احتسابها وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{الممارسة / المستوى} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (مرتفعة ؛ متوسطة ؛ منخفضة)}}$$

$$\text{الممارسة / المستوى} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك، تكون:

الدرجة المنخفضة من 1 - أقل من 2.33

الدرجة المتوسطة من 2.33 - لغاية 3.66

الدرجة المرتفعة من 3.67 فأكثر.

- اختبار T لعينة واحدة One sample T-test.

- معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.

- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لبيان أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.

- أنموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Model بهدف توضيح تأثير أبعاد التوجه الريادي للجامعات في أبعاد سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان.

(3 ـ 8): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تم إجراء اختبار "Kolmogorov Smirnov Test"، وذلك للتحقُّق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات والذي في حالة عدم توفره من الممكن التأثير سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وكما هو موضح بالجدول (3 - 7).

جدول (3 - 7)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *	النتيجة
1	**التوجه الريادي للجامعات**	0.859	0.451	تتبع التوزيع الطبيعي
1 - 1	التحشيد البحثي	0.700	0.774	تتبع التوزيع الطبيعي
2 - 1	التميز والحالة غير الإعتيادية	0.802	0.541	تتبع التوزيع الطبيعي
3 - 1	التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية	0.661	0.711	تتبع التوزيع الطبيعي
3 - 1	السياسات الجامعية	0.564	0.534	تتبع التوزيع الطبيعي
2	**سلوكيات التشارك المعرفي**	0.806	0.908	تتبع التوزيع الطبيعي
1 - 2	المساهمات الكتابية	0.964	0.311	يتبع التوزيع الطبيعي
2 - 2	الإتصالات التنظيمية	1.933	0.092	يتبع التوزيع الطبيعي
3 - 2	التفاعلات الشخصية	1.487	0.056	يتبع التوزيع الطبيعي
4 - 2	مجتمعات الممارسة	1.040	0.063	يتبع التوزيع الطبيعي

ملاحظة: * يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$).

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من نتائج الجدول (3 - 7) وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$)، فإنه يلاحظ أن متغيرات الدراسة جميعها موزعة بشكل طبيعي. حيث كانت قيم التوزيع الطبيعي لكل متغيرات الدراسة أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

(3 ـ 9): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 ـ 9 ـ 1): صدق أداة الدراسة

لغرض قياس الصدق الظاهري لمتغيرات الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص بموضوع الدراسة بلغ عددهم (8) وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملائمتها لأهداف الدراسة وفرضياتها واستطلاع أرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح الفقرات ودقتها من الناحية العلمية، نتج

عن ذلك ملاحظات نالت إهتمام الباحث بحيث تم إجراء عملية الحذف والتعديل والإضافة عليها وبالشكل الذي يضمن عدم تكرار العبارات وازدواجيتها، وتم الأخذ بالملاحظات التي أغنت صلاحية الاستبانة، كما تم التركيز على إختيار العبارات الملائمة للمتغيرات فضلاً عن إعتماد عبارات وجمل قصيرة ولغة سهلة وواضحة في كتابتها. وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

(3 ـ 9 ـ 2): ثبات أداة الدراسة

لحساب معامل الثبات تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، من خلال قيام الباحث بتطبيق أداة دراسته بصورتها النهائية على أفراد عينة الثبات المكونة من (25) فرداً من خارج أفراد عينة الدراسة. والجدول (3 - 8) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة. إذ يوضح الجدول (3 - 8) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة، والتي بلغت (0.920) للتوجه الريادي للجامعات و(0.913) لسلوكيات التشارك المعرفي. وتدل قيم كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتُّع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010).

الجدول (3 - 8)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	**التوجه الريادي للجامعات**	21	0.920
1 – 1	التحشيد البحثي	6	0.832
2 – 1	التميز والحالة غير الإعتيادية	6	0.827
3 – 1	التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية	5	0.836
4 – 1	السياسات الجامعية	4	0.817
2	**سلوكيات التشارك المعرفي**	23	0.913
1 – 2	المساهمات الكتابية	5	0.746
2 – 2	الإتصالات التنظيمية	6	0.793
3 – 2	التفاعلات الشخصية	6	0.834
4 – 2	مجتمعات الممارسة	6	0.820
الاستبانة ككل		44	0.931

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(4_1): المقدمة

(4_2): نتائج التحليل الاحصائي للدراسة

(4_3): تحليل مدى ملاءمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4_4): إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع
نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(4 _ 1): المقدمة

يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة عن متغيراتها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 _ 2): نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

(4 - 2 - 1): ما مستوى التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان؟

لوصف التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية والسياسات الجامعية) في الجامعات الخاصة في مدينة عمان، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 - 1) ؛ (4 - 2) ؛ (4 - 3) و (4 - 4).

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى التحشيد البحثي في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان

ت	التحشيدالبحثي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	تشجع جامعتنا طلبتها على البحث عن تطبيقات عملية لأبحاثهم	4.079	0.874	15.759	0.000	4	مرتفع
2	تؤكد جامعتنا على أعضاء هيئة التدريس بالإهتمام بإجراء البحوث التطبيقية	4.227	0.705	22.209	0.000	1	مرتفع
3	تتمتع جامعتنا بسمعة اكاديمية عالية بالمقارنة مع الجامعات الاخرى	4.196	0.760	20.081	0.000	2	مرتفع
4	ينجز أعضاء هيئة التدريس في جامعتنا بحوثهم بالشراكة مع منظمات مهنية	4.000	0.777	16.415	0.000	5	مرتفع
5	يساهم أعضاء هيئة التدريس في جامعتنا في تقديم العديد من الخدمات والإستشارات للمنظمات والمجتمع	4.159	0.792	18.670	0.000	3	مرتفع
6	تشجع جامعتنا طلبتها الخريجين للانخراط في مجال البحث مع الصناعة أو المجتمع	3.969	0.863	14.329	0.000	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتحشيد البحثي	4.105	0.587	24.002	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (4 - 1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتحشيد البحثي في الجامعات الخاصة في مدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتحشيد البحثي في الجامعات الخاصة في مدينة عمان بين (3.969 – 4.227) بمتوسط كلي مقداره (4.105) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتحشيد البحثي في الجامعات الخاصة في مدينة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تؤكد جامعتنا على أعضاء هيئة التدريس بالإهتمام بإجراء البحوث التطبيقية**" بمتوسط حسابي بلغ (4.227) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.105)، وانحراف معياري بلغ (0.705)، فيما حصلت الفقرة "**تشجع جامعتنا طلبتها الخريجين للانخراط في مجال البحث مع الصناعة أو المجتمع**" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.969) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ

(4.105) وانحراف معياري (0.863). ويبين الجدول أيضاً التشتُّت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التحشيد البحثي في الجامعات الخاصة في مدينة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى التحشيد البحثي في الجامعات الخاصة في مدينة عمان، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن مستوى التحشيد البحثي في الجامعات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة. هو ما يمكن تفسيره بأن تمتع الجامعات الخاصة في مدينة عمان بسمعة اكادمية عالية شجع على الانخراط في عملية التحشيد البحثي والتعاون مع المؤسسات الصناعية ومؤسسات المجتمع المدني.

ويوضح الجدول (4 - 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتميز والحالة غير الإعتيادية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتميز والحالة غير الإعتيادية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان بين (3.963 – 4.147) بمتوسط كلي مقداره (4.042) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتحشيد البحثي في الجامعات الخاصة في مدينة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تدعم جامعتنا التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والمنظمات المهنية**" بمتوسط حسابي بلغ (4.147) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.042)، وانحراف معياري بلغ (0.795)، فيما حصلت الفقرة **"تقوم جامعتنا بالتعاون مع مؤسسات استشارية لتحسين أنشطة البحث لديها"** على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.963) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.042) وانحراف معياري (0.867).

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى التميز والحالية غير الإعتيادية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان

ت	التميز والحالية غير الإعتيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
7	يسعى أعضاء هيئة التدريس في جامعتنا لتحديد الفرص البحثية	4.104	0.805	17.493	0.000	2	مرتفع
8	تدعم جامعتنا التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والمنظمات المهنية	4.147	0.795	18.417	0.000	1	مرتفع
9	تسعى جامعتنا للإستفادة من المشاريع البحثية المنجزة من خارج محيطها	3.987	0.785	16.053	0.000	5	مرتفع
10	تقوم جامعتنا بتمويل المشاريع البحثية من خارج محيطها	4.000	0.902	14.144	0.000	4	مرتفع
11	تقوم جامعتنا بالتعاون مع مؤسسات استشارية لتحسين أنشطة البحث لديها	3.963	0.867	14.183	0.000	6	مرتفع
12	لدي جامعتنا أعضاء هيئة التدريس وباحثين متميزين	4.055	0.803	16.774	0.000	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتميز والحالة غير الاعتيادية	4.042	0.605	21.975	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول أيضاً التشتُّت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز والحالة غير الإعتيادية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز والحالة غير الإعتيادية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن مستوى التميز والحالة غير الإعتيادية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة. هو ما يمكن تفسيره بأن اعضاء هيئة التدريس والباحثين في الجامعات المبحوثة هم من المتميزين الذين يسعون لتحديد الفرص البحثية من خلال التعاون مع المنظمات المعرفية.

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى التعاون مع المؤسسات الصناعية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان

ت	التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
13	تشجع جامعتنا على التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية في الأنشطة البحثية	4.006	0.857	14.988	0.000	5	مرتفع
14	تحظى جامعتنا باهتمام وتقدير كبيرين من المؤسسات الصناعية والخدمية	4.018	0.856	15.174	0.000	3	مرتفع
15	تتمتع جامعتنا بالمرونة في تعاملها مع المؤسسات والمجتمع	4.104	0.813	17.329	0.000	1	مرتفع
16	تؤمن جامعتنا بضرورة بناء علاقات مع منظمات القطاع العام والخاص	4.012	0.853	15.144	0.000	4	مرتفع
17	يحظى خريجوا جامعتنا بقدرات عالية تمكنهم من تبوء مواقع قيادية	4.079	0.831	16.582	0.000	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعاون مع المؤسسات اصناعية والخدمية	4.044	0.654	20.362	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول (4 - 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتعاون مع المؤسسات الصناعية من قبل الجامعات الخاصة في مدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتعاون مع المؤسسات الصناعية من قبل الجامعات الخاصة في مدينة عمان بين (4.006 – 4.104) بمتوسط كلي مقداره (4.044) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتعاون مع المؤسسات الصناعية من قبل الجامعات الخاصة في مدينة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تتمتع جامعتنا بالمرونة في تعاملها مع المؤسسات والمجتمع**" بمتوسط حسابي بلغ (4.104) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.044)، وانحراف معياري بلغ (0.813)، فيما حصلت الفقرة "**تشجع جامعتنا على التعاون مع المؤسسات**

الصناعية والخدمية في الأنشطة البحثية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.006) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.044) وانحراف معياري (0.857). ويبين الجدول أيضاً التشتُّت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية من قبل الجامعات الخاصة في مدينة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى التعاون مع المؤسسات الصناعية من قبل الجامعات الخاصة في مدينة عمان، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن مستوى التعاون مع المؤسسات الصناعية من قبل الجامعات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة. وهذا ما يؤشر المرونة العالية التي تتمتع بها الجامعات الخاصة قيد الدراسة في تعاملها مع المؤسسات والمجتمع وايمانها بضرورة بناء علاقات مع منظمات القطاع العام والخاص.

وأخيراً، يظهر الجدول (4 - 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالسياسات الجامعية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للسياسات الجامعية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان بين (4.141 – 4.214) بمتوسط كلي مقداره (4.174) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للسياسات الجامعية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تسهم سياسات جامعتنا بتحقيق أهداف وغايات المسيرة التعليمية**" بمتوسط حسابي بلغ (4.214) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.174)، وانحراف معياري بلغ (0.814)، فيما حصلت الفقرة **"تصف التغذية العكسية من فئات المتعاملين مع جامعتنا سياستنا المتبعة بشكل واضح"** على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.141) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.174) وانحراف معياري (0.784).

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى السياسات الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان

ت	السياسات الجامعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
18	تسهم سياسات جامعتنا بتحقيق أهداف وغايات المسيرة التعليمية	4.214	0.814	19.040	0.000	1	مرتفع
19	تصف التغذية العكسية من فئات المتعاملين مع جامعتنا سياستنا المتبعة بشكل واضح	4.141	0.784	18.566	0.000	4	مرتفع
20	تستجيب جامعتنا بسرعة للأفكار والمداخل الإبداعية في العملية التعليمية	4.196	0.752	20.299	0.000	2	مرتفع
21	تعطي جامعتنا حرية بالعمل لأعضاء هيئة التدريس فيها	4.147	0.810	18.068	0.000	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للسياسات الجامعية	4.174	0.635	23.609	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول أيضاً التشتُّت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول السياسات الجامعية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى السياسات الجامعية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن مستوى السياسات الجامعية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

وهو ما يمكن تفسيره الى اسهام سياسات الجامعات قيد الدراسة بتحقيق اهداف وغايات المسيرة التعليمية وتمكين واعطاء اعضاء هيئة التدريس العاملين فيها حرية العمل.

(4 - 2 - 2): ما مستوى سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان (المساهمات الكتابية، الإتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية ومجتمعات الممارسة)؟

لوصف سلوكيات التشارك المعرفي (المساهمات الكتابية، الإتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية ومجتمعات الممارسة) في الجامعات الخاصة في مدينة عمان، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 - 5) ؛ (4 - 6) ؛ (4 - 7) و (4 - 8).

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى المساهمات الكتابية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان

ت	المساهمات الكتابية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
22	ترسل جامعتنا دراساتها إلى الجهات المعنية وذات العلاقة بعملها	4.122	0.751	19.068	0.000	3	مرتفع
23	تؤكد جامعتنا على نشر الدراسات في المجلات العلمية المحكمة	4.245	0.720	22.057	0.000	1	مرتفع
24	تهتم جامعتنا بمشاركة الدراسات والأبحاث لأعضاء هيئة التدريس فيها	4.110	0.824	17.204	0.000	4	مرتفع
25	تؤكد جامعتنا على المساهمة بنشر الآراء والأفكار على قواعد بياناتها	4.190	0.741	20.489	0.000	2	مرتفع
26	تهتم جامعتنا بتحليث معلوماتها من خلال المناقشة الالكترونية عبر موقعها الالكتروني	3.883	0.891	12.650	0.000	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمساهمات الكتابية	4.110	0.610	23.231	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (4 - 5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان بين (3.883 – 4.245) بمتوسط كلي مقداره (4.110) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تؤكد جامعتنا على نشر الدراسات في المجلات العلمية المحكمة**" بمتوسط حسابي بلغ (4.245) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.110)، وانحراف معياري بلغ (0.720)، فيما حصلت الفقرة **"تشجع جامعتنا طلبتها الخريجين للانخراط في مجال البحث مع الصناعة أو المجتمع"** على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.883) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.110) وانحراف معياري (0.891). ويبين الجدول أيضاً التشتُّت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى المساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن مستوى المساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

وهو ما يؤشر على اهتمام الجامعات قيد الدراسة بتحديث معلوماتها من خلال المناقشات الالكترونية ونشر الاراء والافكار على قواعد البيانات واهتمامها بارسال الدراسات الى الجهات المعنية وذات العلاقة بعملها.

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الاتصالات التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان

ت	الإتصالات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
27	تدعم جامعتنا التعبير عن الآراء والأفكار في إجتماعات ممثلي الكليات والأقسام	3.914	0.863	13.515	0.000	2	مرتفع
28	تدعم جامعتنا المشاركة الكاملة في جلسات العصف الذهني لممثلي الكليات والأقسام	3.914	0.905	12.890	0.000	2	مرتفع
29	تدعم جامعتنا المقترحات المقدمة لحل المشكلات في اجتماعات فرق العمل من الكليات والأقسام	3.877	0.894	12.525	0.000	4	مرتفع
30	تدعم جامعتنا الإجابة عن الأسئلة في اجتماعات فرق العمل من الكليات والأقسام	3.791	0.971	10.400	0.000	6	مرتفع
31	تدعم جامعتنا مشاركة قصص النجاح المفيدة لها في إجتماعات ممثلي الكليات والأقسام	3.846	0.920	11.747	0.000	5	مرتفع
32	تؤكد جامعتنا على تقديم الشروحات والعروض جعل العروض في إجتماعات ممثلي الكليات والأقسام	3.969	0.925	13.368	0.000	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإتصالات التنظيمية	3.885	0.732	15.439	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويوضح الجدول (4 - 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإتصالات التنظيمية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للإتصالات التنظيمية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان بين (3.883 – 4.245) بمتوسط كلي مقداره (4.110) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للإتصالات التنظيمية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تؤكد**

جامعتنا على تقديم الشروحات والعروض جعل العروض في إجتماعات ممثلي الكليات والأقسام" بمتوسط حسابي بلغ (4.245) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.110)، وانحراف معياري بلغ (0.720)، فيما حصلت الفقرة **"تدعم جامعتنا الإجابة عن الأسئلة في اجتماعات فرق العمل من الكليات والأقسام"** على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.883) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.110) وانحراف معياري (0.891). ويبين الجدول أيضاً التشتُّت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول للإتصالات التنظيمية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإتصالات التنظيمية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن مستوى الإتصالات التنظيمية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

وهو ما يمكن تفسيره بقيام الجامعات بدعم المقترحات المقدمة لحل المشكلات والاجابة عن الاسئلة في اجتماعات فرق العمل من الكليات والاقسام وايضاً مشاركة قصص النجاح.

جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى التفاعلات الشخصية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان

ت	التفاعلات الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
33	تدعم جامعتنا دعم الأفراد العاملين الأقل خبرة	3.920	0.929	12.640	0.000	5	مرتفع
34	تهتم جامعتنا بالإنخراط في الدورات التدريبية للأفراد العاملين الأقل خبرة	3.914	0.971	12.017	0.000	6	مرتفع
35	تؤكد جامعتنا على إستغلال الوقت في المناقشات الشخصية مع الآخرين لمساعدتهم في المشاكل المتعلقة بعملهم	4.000	0.816	15.636	0.000	4	مرتفع
36	تهتم جامعتنا بوضع الأفراد العاملين فيها على معرفة بأحدث التطورات في مجال أعمالهم	4.171	0.750	19.940	0.000	1	مرتفع
37	تؤكد جامعتنا على ضرورة تبادل الخبرات التي يمكن أن تساعد الآخرين في تجنب المتاعب	4.061	0.900	15.046	0.000	3	مرتفع
38	تهتم جامعتنا بالمحادثات الإلكترونية ما بين افرادها العاملين لمساعدتهم في حل المشاكل المتعلقة بعملهم	4.098	0.847	16.538	0.000	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتفاعلات الشخصية	4.027	0.727	18.028	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 - 7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان بين (3.914 – 4.171) بمتوسط كلي مقداره (4.027) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تهتم**

جامعتنا بوضع الأفراد العاملين فيها على معرفة بأحدث التطورات في مجال أعمالهم" بمتوسط حسابي بلغ (4.171) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.027)، وانحراف معياري بلغ (0.750)، فيما حصلت الفقرة **"تهتم جامعتنا بالإنخراط في الدورات التدريبية للأفراد العاملين الأقل خبرة"** على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.914) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.027) وانحراف معياري (0.971). ويبين الجدول أيضاً التشتُّت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول للتفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى التفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن مستوى التفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

وهذا يعكس اهتمام الجامعات بوضع الافراد العاملين فيها على المعرفة بالاحداث والتطورات في مجال اعمالهم واتاحة المحادثات الالكترونية لحل المشكلات التي تواجه الافراد العاملين.

وأخيراً، يبين الجدول (4 - 8) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة في مدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة في مدينة عمان بين (4.042 – 4.153) بمتوسط كلي مقداره (4.105) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة في مدينة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تؤكد جامعتنا على ضرورة دعم التنمية الشخصية لممثلي المجتمع الجدد**" بمتوسط حسابي بلغ (4.153) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.105)، وانحراف معياري بلغ (0.725)، فيما حصلت الفقرة

"تؤكد جامعتنا على ضرورة إجراء حوارات مع ممثلي المجتمع للعمل على تشجيع التميز في الممارسات المجتمعية" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.042) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.105) وانحراف معياري (0.898).

جدول (4 - 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى لمجتمعات الممارسة في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان

ت	مجتمعات الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
39	تؤكد جامعتنا على ضرورة إجراء حوارات مع ممثلي المجتمع لإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي تحدث	4.122	0.814	17.592	0.000	3	مرتفع
40	تؤكد جامعتنا على ضرورة إجراء حوارات مع ممثلي المجتمع لتبادل الخبرات والممارسات حول مواضيع محددة	4.147	0.862	16.985	0.000	2	مرتفع
41	تؤكد جامعتنا على ضرورة إجراء حوارات مع ممثلي المجتمع للعمل على تشجيع التميز في الممارسات المجتمعية	4.042	0.898	14.824	0.000	6	مرتفع
42	تؤكد جامعتنا على ضرورة دعم التنمية الشخصية لممثلي المجتمع الجدد	4.153	0.725	20.309	0.000	1	مرتفع
43	تؤكد جامعتنا على ضرورة إرسال المعلومات إلى ممثلي المجتمع من خلال قائمة البريد الإلكتروني المجتمعي	4.073	0.790	17.350	0.000	5	مرتفع
44	تهتم جامعتنا بنشر الآراء والأفكار حول مواضيع معينة من خلال دعمها للمجتمع الالكتروني	4.092	0.768	18.147	0.000	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمجتمعات الممارسة	4.105	0.600	23.506	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول أيضاً التشتُّت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لمجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة في مدينة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى مجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة في مدينة عمان، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن مستوى مجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

وهذا ما يوضح اهتمام الجامعات قيد الدراسة بضرورة اجراء حوارات مع ممثلي المجتمع المحلي لايجاد حلول مبتكرة للمشاكل الممكن حدوثها وتبادل الخبرات والممارسات حول مواضيع محددة لما له الاثر في تشجيع التميز في الممارسات المجتمعية.

(4 ـ 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل Multicollinearity بإستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (1±)، والجدول رقم (4 - 9) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
1	التحشيد البحثي	2.060	0.485	- 0.270
2	التميز والحالة غير الإعتيادية	3.326	0.301	- 0.255
3	التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية	3.200	0.313	- 0.491
4	السياسات الجامعية	2.140	0.467	- 0.496

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 9) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) والبالغة (2.060 ؛ 3.326 ؛ 3.200 ؛ 2.140) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.301 – 0.485) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1±).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في الجامعات محل الدراسة.

(4 ـ 4): إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة

HO: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية والسياسات الجامعية) في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر للتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 10).

جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير للتوجه الريادي للجامعات بأبعاده في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
سلوكيات التشارك المعرفي	0.815	0.664	78.136	4	الإنحدار	0.000	التحشيد البحثي	0.417	6.301	0.000
				158	البواقي		التميز والحالة غير الإعتيادية	0.042	0.502	0.617
				162	المجموع		التعاون مع المؤسسات الصناعية والاكاديمية	0.294	3.566	0.000
							السياسات الجامعية	0.205	3.035	0.003

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 10) أثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. إذ بلغ معامل الارتباط R (0.815) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.664)، أي أن ما قيمته (0.664) من التغيرات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان ناتج عن التغير في التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية).

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير ***β*** بلغت (0.417) للتحشيد البحثي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (6.301). في حين بلغت قيمة درجة التأثير ***β*** (0.294) للتعاون مع المؤسسات الصناعية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة

قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.566). فيما كانت قيمة درجة التأثير β (0.205) للسياسات الجامعية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.035). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) سيؤدي إلى تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان بقيمة (0.417) للتحشيد البحثى و (0.294) للتعاون مع المؤسسات الصناعية و (0.205) للسياسات الجامعية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (78.136) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الأولى

HO_1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط المساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر للتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية

والسياسات الجامعية) في تنشيط المساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 11).

جدول (4 - 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير للتوجه الريادي للجامعات بأبعاده في تنشيط المساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
المساهمات الكتابية	0.736	0.542	46.688	4	الإنحدار	0.000	0.136	التحشيد البحثي	1.763	0.080
				158	البواقي		0.097	التميز والحالة غير الإعتيادية	0.986	0.326
							0.215	التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية	2.229	0.027
				162	المجموع		0.401	السياسات الجامعية	5.088	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 11) أثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط المساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود

تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي للجامعات (التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط المساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. إذ بلغ معامل الارتباط R (0.736) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.542)، أي أن ما قيمته (0.542) من التغيرات في تنشيط المساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان ناتج عن التغير في التوجه الريادي للجامعات (التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية).

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير $\boldsymbol{\beta}$ بلغت (0.215) للتعاون مع المؤسسات الصناعية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.229). في حين بلغت قيمة درجة التأثير $\boldsymbol{\beta}$ (0.401) للسياسات الجامعية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (5.088). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتوجه الريادي للجامعات (التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) سيؤدي إلى تنشيط المساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان بقيمة (0.215) للتعاون مع المؤسسات الصناعية و (0.401) للسياسات الجامعية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (46.688) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للجامعات (التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط المساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية

HO_2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط الإتصالات التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر للتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط الإتصالات التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 12).

جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير للتوجه الريادي للجامعات بأبعاده في تنشيط الإتصالات التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الإتصالات التنظيمية	0.602	0.362	22.425	4	الإنحدار	0.000	0.296	التحشيد البحثي	3.247	0.001
				158	البواقي		0.251	التميز والحالة غير الإعتيادية	2.164	0.032
							0.425	التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية	3.744	0.000
				162	المجموع		0.198	السياسات الجامعية	2.129	0.035

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 12) أثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط الإتصالات التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط الإتصالات التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. إذ بلغ معامل الارتباط R (0.602) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.362)، أي أن ما قيمته (0.362) من التغيرات في تنشيط الإتصالات التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان ناتج عن التغير في التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية).

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير ***β*** بلغت (0.296) للتحشيد البحثي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.247). كما بلغت قيمة درجة التأثير ***β*** (0.251) للتميز

والحالة غير الإعتيادية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.164). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.425) للتعاون مع المؤسسات الصناعية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.744). وأخيراً، بلغت قيمة درجة التأثير β (0.198) للسياسات الجامعية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.129). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) سيؤدي إلى تنشيط الإتصالات التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان بقيمة (0.296) للتحشيد البحثي و (0.251) للتميز والحالة غير الإعتيادية و (0.425) للتعاون مع المؤسسات الصناعية و (0.198) للسياسات الجامعية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (22.425) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط الإتصالات ا في النظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة

HO_3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط

التفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر للتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط التفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 13).

جدول (4 - 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير للتوجه الريادي للجامعات بأبعاده في تنشيط التفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التفاعلات الشخصية	0.663	0.440	30.975	4	الإنحدار	0.000	0.276	التحشيد البحثي	3.225	0.002
				158	البواقي		0.142	التميز والحالة غير الإعتيادية	1.310	0.192
							0.280	التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية	2.624	0.010
				162	المجموع		0.071	السياسات الجامعية	0.817	0.415

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05)

يوضح الجدول (4 - 13) أثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط التفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي والتعاون مع المؤسسات الصناعية) في تنشيط التفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. إذ بلغ معامل الارتباط R (0.663) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.440)، أي أن ما قيمته (0.440) من التغيرات في تنشيط التفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان ناتج عن التغير في التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي والتعاون مع المؤسسات الصناعية).

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.276) للتحشيد البحثي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.225). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.280) للتعاون مع المؤسسات الصناعية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.624). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي والتعاون مع المؤسسات الصناعية) سيؤدي إلى تنشيط التفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان بقيمة (0.276) للتحشيد البحثي(0.276) للتحشيد البحثي و (0.280) للتعاون مع المؤسسات الصناعية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (30.975) وهي دالة عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للجامعات (للتحشيد البحثي والتعاون مع المؤسسات الصناعية) في تنشيط التفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة

HO_4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط مجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر للتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط مجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 14).

جدول (4 - 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير للتوجه الريادي للجامعات بأبعاده في تنشيط مجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
مجتمعات الممارسة	0.840	0.705	94.440	4	الإنحدار	0.000	0.658	التحشيد البحثي	10.606	0.000
				158	البواقي		0.200	التميز والحالة غير الإعتيادية	2.535	0.012
				162	المجموع		-0.004	التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية	-0.052	0.959
							0.054	السياسات الجامعية	0.848	0.398

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 14) أثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) في تنشيط مجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي والتميز والحالة غير الإعتيادية) في تنشيط مجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. إذ بلغ معامل الارتباط R (0.840) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.705)، أي أن ما قيمته (0.705) من التغيرات في تنشيط مجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان ناتج عن التغير في التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي والتميز والحالة غير الإعتيادية).

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير ***β*** بلغت (0.658) للتحشيد البحثي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (10.606). في حين بلغت قيمة درجة التأثير ***β*** (0.200) للتميز والحالة غير الإعتيادية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T

المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.535). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي والتميز والحالة غير الإعتيادية) سيؤدي إلى تنشيط مجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان بقيمة (0.658) للتحشيد البحثي (0.200) للتميز والحالة غير الإعتيادية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (94.440) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الخامسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي والتميز والحالة غير الإعتيادية) في تنشيط مجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وتحقيقاً لأهداف الدراسة بشكل شمولي، استخدم الباحث برنامج تحليل المسار Amos Ver.22 بهدف بناء أنموذج مقترح لتأثير أبعاد التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي بأبعادها في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان وذلك باستخدام انموذج المعادلات الهيكلية. إذ بينت النتائج المعروضة بالجدول (4 - 15) أن الأنموذج المقترح قد حقق الموائمة التامة، إذ بلغت قيمة χ^2 بلغت (3.850)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.000$)، وبلغت عدد درجات الحرية (2). كما بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (1.925) وهو ما يعكس مستوى المواءمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن لا تتجاوز القيمة (5). وقد بلغت قيمة (GFI) وهو مؤشر مواءمة الجودة ما قيمته (0.994) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (المواءمة التامة). وبنفس السياق، بلغت قيمة مؤشر المواءمة المقارن (CFI) (0.998)

وهـو مقـارب إلـى قيمـة الواحـد صـحيح، وبـنفس السـياق، بلغـت قيمـة ؤشـر الموائمـة الطبيعـي Normed Fit Index (NFI) (0.996) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.076) وهي مقاربة لقيمة الصفر.

\

جدول (4 - 15)

مؤشرات الموائمة لأنموذج المعادلة الهيكلية

المتغيرات			الوزن الإنحداري المعياري	معامل المسار	مستوى الدلالة	النتيجة
التحشيد البحثي	←	المساهمات الكتابية	0.136	1.785	0.074	غير مؤثرة
	←	الإتصالات التنظيمية	0.296	3.288	0.001	مؤثرة
	←	التفاعلات الشخصية	0.278	3.317	0.000	مؤثرة
	←	مجتمعات الممارسة	0.658	10.739	0.000	مؤثرة
التميز والحالة غير الإعتيادية	←	المساهمات الكتابية	0.097	.998	0.318	غير مؤثرة
	←	الإتصالات التنظيمية	0.251	2.191	0.028	مؤثرة
	←	التفاعلات الشخصية	0.144	1.348	0.178	غير مؤثرة
	←	مجتمعات الممارسة	0.200	2.567	0.010	مؤثرة
التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية	←	المساهمات الكتابية	0.215	2.257	0.024	مؤثرة
	←	الإتصالات التنظيمية	0.425	3.791	0.000	مؤثرة
	←	التفاعلات الشخصية	0.282	2.698	0.007	مؤثرة
	←	مجتمعات الممارسة	- 0.004	-0.052	0.958	غير مؤثرة
السياسات الجامعية	←	المساهمات الكتابية	0.401	5.152	0.000	مؤثرة
	←	الإتصالات التنظيمية	0.198	2.156	0.031	مؤثرة

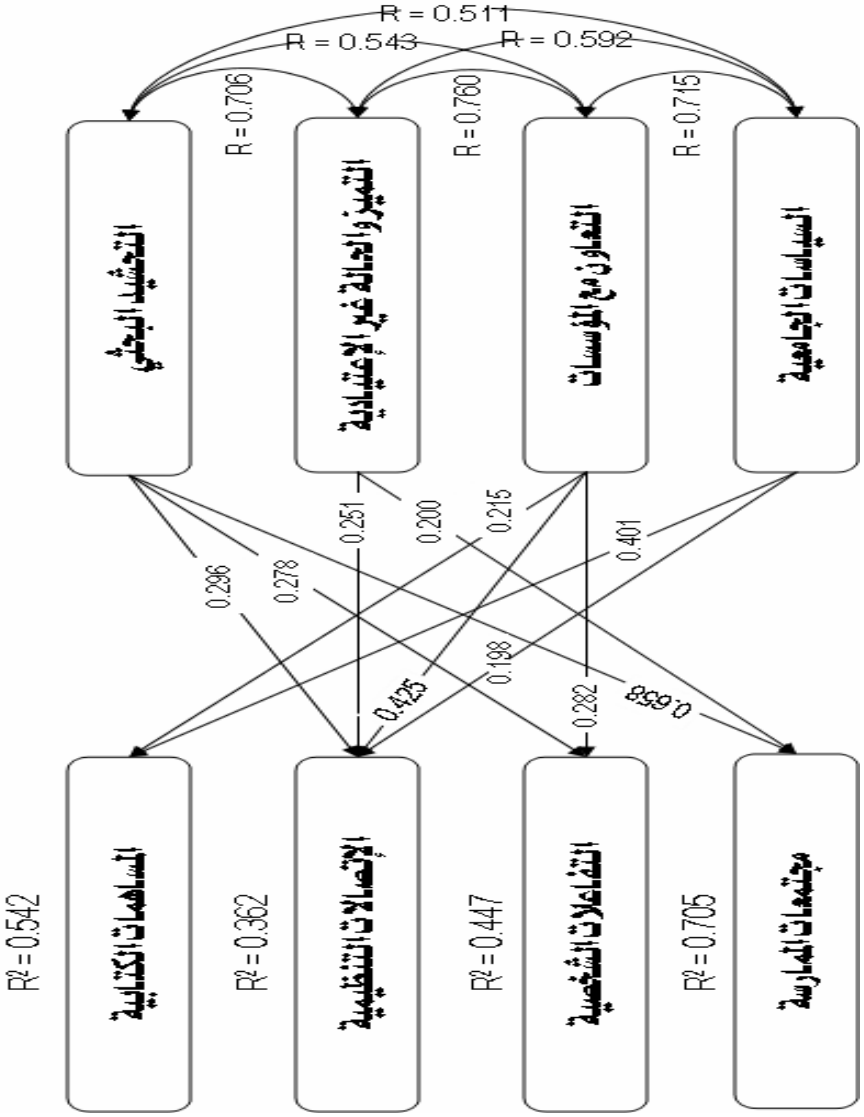
	التفاعلات الشخصية	←	0.072	0.840	0.401	غير مؤثرة
	مجتمعات الممارسة	←	0.054	0.858	0.391	غير مؤثرة
$\chi^2 = 3.850$			DF = 2		P = 0.146	

نتائج المواءمة التامة للتأثير الكلي	مؤشرات مواءمة الشدة			مؤشرات المواءمة التدريجية		مؤشرات المواءمة المطلقة	
	χ^2/ DF	R^2		CFI	NFI	GFI	RMSEA
	1.925	0.542	المساهمات الكتابية	0.998	0.996	0.994	0.076
		0.362	الإتصالات التنظيمية				
		0.447	التفاعلات الشخصية				
		0.705	مجتمعات الممارسة				

ويبين الشكل (4 - 1) أن معاملات التحديد لأبعاد سلوكيات التشارك المعرفي بلغت (0.542) للمساهمات الكتابية و (0.362) للإتصالات التنظيمية و (0.447) للتفاعلات الشخصية و (0,705) لمجتمعات الممارسة. أما معاملات الإرتباط بين أبعاد التوجه الريادي للجامعات فقد تراوحت بين (0.511) بين التحشيد البحثي والسياسات الجامعية و(0.760) بين التميز والحالة غيرالإعتيادية والتعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية، وهذه النتيجة تساهم في تحقيق أهداف الدراسة بشكل شمولي.

الشكل (4 - 1)

الأنموذج المقترح لتأثير أبعاد التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي بأبعادها في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان



المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج تحليل المسار

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

(5 ـ 1): المقدمة

(5 ـ 2): مناقشة النتائج

(5 ـ 3): التوصيات والمقترحات

(5 ـ 1): المقدمة

في ضوء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، يعرض الباحث مجمل النتائج التي توصل إليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها قدم الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات.

(5 ـ 2): مناقشة النتائج

(5 - 2 - 1): النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

1. بلغ مستوى التحشيد البحثي في الجامعات الخاصة محل الدراسة مقدراً مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.105)، وهو ما يعكس مستوى إهتمام الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان محل الدراسة بالتحشيد البحثي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.969 – 4.227).

2. كما أظهرت نتائج التحليل أن مستوى التميز والحالة غير الإعتيادية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان كان مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.042)، وهو ما يبين أن الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان محل الدراسة متميزة في أداء أعمالها، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.969 – 4.227).

3. وبينت نتائج التحليل أن مستوى التعاون مع المؤسسات الصناعية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان كان مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.044)، وهو ما يبين أن الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان محل الدراسة لديها تعاون مرتفع مع المؤسسات الصناعية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.006 – 4.104).

4. كما بلغ مستوى السياسات الجامعية في الجامعات الخاصة محل الدراسة مقدراً مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.174)، وهو ما يعكس الإهتمام الكبير من قبل الجامعات بتعليمات وزارة التعليم العالي والذي إنعكس بسياساتها الجامعية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.141 – 4.214).

5. بينت النتائج أن المساهنات الكتابية في الجامعات الأردنية الخاصة محل الدراسة قد حصلت على مستوى مرتفع بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.110)، وهذا ما يبين أن هناك إهتمام كبير

بتاليف الكتب ونشر البحوث في تلك الجامعات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.883 – 4.245).

6. وأوضحت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الإتصالات التنظيمية، أن مستواها كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.885)، وهو ما يؤشر أن الإتصالات في الجامعات الأردنية الخاصة محل الدراسة تحظى بإهتمام كبير إلى حد ما، وأنها مستخدمة من قبل العاملين في الجامعات بما يعكس السهولة في إتخاذ القرارات، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.791 – 3.969).

7. كما تبين أن التفاعلات الشخصية في الجامعات الأردنية الخاصة محل الدراسة قد حصلت على مستوى مرتفع بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.027)، وهذا ما يبين التفاعلات العالية ما بين العاملين في الجامعات محل الدراسة إضافة إلى تبادل المعلومات فيما بينهم والتي تسهل من انجاز أعمالهم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.791 – 3.969).

8. وأخيراً، أظهرت النتائج أن مستوى أهمية مجتمعات الممارسة في الجامعات الأردنية الخاصة محل الدراسة قد حصل على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.105)، وهو ما يؤكد ان الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان تجرى حوارات مجتمعية حول القضايا الرئيسة التي توجه المجتمع المحيط بها، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.042 – 4.153).

(5 - 2 - 2): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. يؤثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية والسياسات الجامعية) في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة الحواجرة وآخرون (2010) التي أوضحت أن هناك أثر إيجابي للتشارك في المعرفة بأبعادها المختلفة الضمنية والواضحة والقدرة التنظيمية في جوانبها الإدارية على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية في البنوك الأردنية.

2. يؤثر التوجه الريادي للجامعات (التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية والسياسات الجامعية) في تنشيط المساهمات الكتابية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة العسكري (2013) التي أكدت على وجود علاقة ارتباط واثر بين ابعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي.

3. يؤثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التميز والحالة غير الإعتيادية، التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية والسياسات الجامعية) في تنشيط الإتصالات النظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة بورغدة ودريس (2015) التي أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية.

4. يؤثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي والتعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية) في تنشيط التفاعلات الشخصية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة بورغدة ودريس (2015) التي أكدت على وجود أثر إيجابي لتشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية في العمل.

5. يؤثر التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي والتميز والحالة غير الإعتيادية) في تنشيط مجتمعات الممارسة في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة النفيعي (2015) التي أشارت إلى موافقة أفراد الدراسة على واقع إستراتيجيات الريادة في جامعة الملك سعود بدرجة عالية على أبعاده الثلاثة الابتكار، والتفرد، والنمو، إذ جاء بعد النمو في الترتيب الأول، وفي الترتيب الثاني كان بعد الابتكار، وفي الترتيب الثالث كان بعد التفرد.

(5 ـ 3): التوصيات والمقترحات

(5 ـ 3 ـ 1): التوصيات

1. ضرورة محافظة الجامعات محل الدراسة على توجهاتها الريادية والسعي المستمر إلى تحديثها لمواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال من أجل زيادة حصتها السوقية في بيئة ديناميكية سريعة التغير، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إدامة قنوات الاتصال العالمية مع الجامعات الغربية بهدف الحصول على كل ما هو جديد في مجال الريادة والتوجهات الريادية.

2. الإهتمام بالتوجهات الريادية للجامعات محل الدراسة للإسهام بشكل فاعل في تحقيق الإبداع، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توسيع وتشجيع قاعدة الإبداع والابتكار في هذه الجامعات.

3. تعزيز دور التوجهات الريادية في عمليات واستراتيجيات الجامعات الأردنية في بيئة أعمال سريعة التغير شديدة المنافسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال وزارة التعليم العالي الأردنية بإدخال مادة الريادة والتوجهات الريادية في المناهج الدراسية.

4. ضرورة تفعيل التشارك المعرفي في الجامعات محل الدراسة لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية لها، وذلك من خلال تدريب الموظفين وفرق العمل لما لذلك من أثار إيجابية على كفاءة أداء تلك الجامعات.

5. ضرورة توفير وسائل وادوات تدعم المساهمات الكتابية والإتصالات التنظيمية في الجامعات محل الدراسة مما يدعم مشاركة الأفراد العاملين بها بافكارهم وملاحظاتهم .

6. الاهتمام بتفعيل العمليات المعرفية الناتجة عن التوجهات الريادية في إطار عام متفاعل ما بين الأفراد العاملين بالجامعات بما يعزز من مقدرات وإمكانات الجامعات محل الدراسة.

7. بذل المزيد من الجهود العلمية في البحث والدراسة في أدبيات التوجه الريادي والريادة من قبل الأكاديميين والباحثين سواء، وذلك من أجل تكوين الأساس الفكري والمعرفي للجامعات محل الدراسة لفهم وتطبيق هذه الموضوعات الاستراتيجية وصولا إلى تحقيق الميزة التنافسية والريادة والتميز .

(5 ـ 3 ـ 2): المقترحات

1. أبعاد الريادة الجامعية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأردنية الخاصة.

2. متطلبات تحقيق الجامعات الريادية للتميز: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية الأردنية.

3. الأخذ بنظر الإعتبار الأنموذج المقترح لتأثير أبعاد التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي بأبعادها في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الاجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أحمد، عمر محمد قاسم. (2011). أثر التوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية الكويتية. **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

2. بورغدة، حسين الطيب ودريس، ناريمان رشيد. (2015). أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 11 (4): 841 – 868.

3. جوهرة، أقطي. (2014). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة من فنادق جزائرية. **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

4. حسن، حسين عجلان. (2008). **إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

5. حسن، زينب عباس. (2012). أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

6. حسين، قيس ابراهيم. (2013). دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بديالى. **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية**، 9 (25): 67 – 94.

7. الحواجرة، كامل؛ وشلاش، عنبر ومحمد عصام، آيات. (2010). أثر التشارك في المعرفة والقدرة التنظيمية وجودة الشراكة على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية. **مجلة المنارة**، 17 (5).

8. السكارنة، بلال خلف. (2008). **الريادة وإدارة منظمات الأعمال**. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

9. طيطي، خضر. (2010). **إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول**. الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

10. العاني، مزهر شعبان؛ وجواد، شوقي ناجي؛ وإرشيد، حسين عليان وحجازي، هيثم علي، (2010). **إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

11. العسكري، هناء. (2013). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد. **المحور الإداري**، 3 (6): 1 – 27.

12. العمري،غسان. **المدخل إلى إدارة المعرفة**. الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن..

13. الغالبي، طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي. (2015). **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

14. القاسم، مي منذر موسى. (2013). أثر الخصائص الريادية في تحقيق التوجهات الاستراتيجية في المدارس الخاصة: دراسة ميدانية على عينة من المدارس الخاصة في عمان. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

15. الكيلاني، أنمار مصطفى والنادي، مرام فؤاد. (2009). العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية. **ورقة عمل**، الجامعة الأردنية.

16. مبارك، مجدي. (2009). **الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية**. الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

17. النجار، فايز والعلي، عبد الستار. (2008). **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

18. النفيعي، مزنة. (2015). واقع إستراتيجيات الريادة في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود. **مجلة الإدارة العامة**، 55 (4): 665 – 718.

19. النوفل، سلطان أحمد خليف والمراد، نبال يونس محمد ونجيب، صبا محمد. (2011). مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل. **مجلة بحوث مستقبلية**، 4 (4): 11 – 32.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. A World Economic Forum report in collaboration with Booz & Company. (2011). **Accelerating Entrepreneurship in the Arab World**. Booz & Company.

2. Ahmad, N & Daghfous, A. (2010). Knowledge sharing through inter organizational knowledge networks: Challenges and opportunities in the United Arab Emirates. **European Business Review**, 22 (2): 153-174.

3. Al-Habib, M. (2012). Identifying the Traits of Entrepreneurs In A University Setting: An Empirical Examination of Saudi Arabian University Students. **International Business & Economics Research Journal**, 11 (9): 1019 – 1028.

4. Aliakbar, E; Yusoff, R & Mahmood, N. (2012). Determinants of Knowledge Sharing Behavior. International Conference on Economics, **Business and Marketing Management**, IACSIT Press, Singapore, 29: 208 - 215

5. Álvarez-Herranz, A; Valencia-De-Lara, P and Martínez-Ruiz, M. (2011). How Entrepreneurial Characteristics Influence Company Creation: A Coss-National Study of 22 Countries Tested With Panel Data Methodology. **Journal of Business Economics and Management**, 12 (3): 529–545.

6. Arbuckle, L. (2008), **Amos 7.0 Users Guide, Springhouse**. PA: Amos Development Corporation.

7. Assefa, T. (2010). Enabling Knowledge Sharing to Promote Innovative Organizations in Africa. **Presented at Expert Group Meeting on Harnessing Knowledge to Achieve MDGs**, Addis Ababa, Ethiopia.

8. Awang, A; Ahmad, Z; Asghar, A & Subari, K. (2010). Entrepreneurial Orientation among Bumiputera Small and Medium Agro Based Enterprises (BSMAEs) in West

Malaysia: Policy Implication in Malaysia. **International Journal of Business and Management**, 5 (5): 130-143.

9. Barringer, R & Ireland .R. (2008). **Entrepreneurship, successfully launching new venterures**. 2nd ed., prentice-Hill.

10. Changa, Y; Yangb, P; Martinc, B; Chid, H & Tasi-Line, T. (2016). Entrepreneurial universities and research ambidexterity: A multilevel analysis. **Technovation**, 54, August: 7–21

11. Chau, T; Maurer, F & Melnik, G. (2003). **Knowledge Sharing: Agile Methods V.S. Tayloristic Methods**. University of Calgary, Canada.

12. Covin, J; Green, K & Slevin, D (2006). Strategic Process Effects on the entrepreneurial orientation – Sales Growth Rate Relationship. Entre**preneurship Theory & Practice**, 30 (1): 57-81.

13. Daft, R. (2010). **New era of management**. 9th ed, South-Western, Cengage learning. Australia,

14. Dess, G & Lumpkin, G. (2011). **Strategic Management and Competitive Advantages**. 4th ed., Prentice Hall: U.S.A.

15. Harvey. D & Donald, B. (2000). **An Experiential Approach to Organization Development**. 6th ed., Prentice Hall New Jersey, USA.

16. Hill, C & Jones, G. (2008). **Strategic Management: An Integrated Approach**. 8th ed., Houghton Mifflin Company, Boston Company New York

17. Hill, M & Ireland, R & Hoskisson, R. (2013). **Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases**. 10th ed., South-Western, Cengage Learning.

18. Hitt, M & Betis, C. (2000). **The New Competitive Land Scape**. 3ed ed., South Western College Publishing.

19. Hitt, M; Hoskisson, R; Ireland, R & Dunane, T. (2007). **Managemant of strategy concepts and cases**. South Western College Publishing.

20. Hitt, M; Hoskisson, R; Ireland, R & Dunane, T. (2013). **Managemant of strategy concepts and cases**. South Western College Publishing.

21. Huang, T; Chen, L & Stewart, R. (2010). The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between manufacturing activities and business performance. **Knowledge Management Research & Practice**. 8 (4): 285-306.

22. Hung, S; Lai, H and Chang, W. (2011). Knowledge-sharing motivations affecting R&D employees' acceptance of electronic knowledge repository. **Behaviour & Information Technology**, 30 (2): 213–230.

23. Jaafar, Mastura; Maideen, Siti Aishah and Sukarno, Siti Zaleha Mohd. (2010), Entrepreneurial Characteristics of Small and Medium Hotel Owner-Managers. **World Applied Sciences Journal**, 10: 54-62.

24. Jain, K; Sandhu, M & Aidrm, K. (2007). Knowledge Sharing Among Academic Staff: A Case Study of Business Schools in Klang Valley. **Research papers**, JASA2, Malaysia.

25. Jyrama, A; Kauppila, P & Rajala, R. (2009). Knowledge Sharing through Virtual Teams across Borders and Boundaries. **International Conference on Organizational Learning, knowledge and Capabilities**, April 26-28.

26. Kreiser, M; Marino, D; Dickson, P & Weaver, K. (2010). Cultural Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in SMEs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 34 (5): 959 – 983.

27. Levitt, R; Wang, A; Ho, S & Javernick-Will, A. (2011). A Contingency Theory of Organizational Strategies for Facilitating Knowledge Sharing in Engineering Organizations. **Collaboratory for research on global projects**.

28. Luke, B & Verreynne, M. (2006). Exploring strategic entrepreneurship in the public sector. **Qualitative Research in Accounting and Management**, 3 (1): 4-26.

29. Manaf, H & Marzuki, A. (2009). The Success of Malaysian Local Authorities: The Role of Personality and Sharing Tacit Knowledge. **International Conference on Administrative in Public Sector Performance, Kingdom of Saudi Arabia**, Institute of Public Administration.

30. Marcati, A; Guido, G & Peluso, A. (2008). The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations. **Research Policy**, 37: 579–590.

31. Mehrabani, E & Mohamad, A. (2011). The Role Training Activities and Knowledge Sharing in the Relationship between Leadership Development and Organizational Effectivencess. **International Conference on Sociality and Economics Development**.

32. Metcalfe, A. (2005). Technology versus the People. Hershey, PA: **International Science Publishing**, 10: 1024-1039.

33. Moss, G; Kubacki, K; Hersh, M & Gunn, D. (2007). Knowledge management in higher education: A comparison of individualistic and collectivist cultures. **European Journal of Education**, 42(3), 377– 394.

34. Ozbebek, A & Toplu, K. (2011). Empowered Employees' Knowledge Sharing. **International of Business and Management Studies**, 3 (2).

35. Ramayah, T; Yeap, J & Ignatius, J. (2014). Assessing Knowledge Sharing Among Academics: A Validation of the Knowledge Sharing Behavior Scale (KSBS). **Evaluation Review**, 38 (2).

36. Reyes, C. (2016). Framing the entrepreneurial university: the case of the National University of Singapore. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 8 (2): 134 – 161

37. Sekaran, U & Bougie, R. (2010). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**. 5th edition., John Wiley & Sons.

38. Tjakraatmadja, H & Martini, L. (2011). Knowledge Sharing Channel Ridiness and Absorptive Capacity. **The 2nd International Research Symposium in Service Management**, Yogyakarta.

39. Todorovic, Z; McNaughton, R & Guild, P. (2011). ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities. **Technovation**, 31: 128–137.

40. Ussahawanitchakit, P. (2011). Corporate Proactiveness, Business Experience, Environmental Complexity, and Firm Sustainability: Evidence From Information Technology Businesses in Thailand. **Journal of International Business and Economucs**, 11 (1): 66 – 74.

41. Wang, C; Hult, G; Ketchen, D & Ahmed, P. (2009). Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: an integration and empirical examination. **Journal of Strategic Marketing**, 17 (2): 99–122.

42. Wheelen, L. & Hunger, D. (2012). **Strategic Management and Business Policy**. 12th ed., Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

43. Wiklund, J & Sheperd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and small Business performance: A Configurationally Approach. **Journal of Business Venturing**, 20:71-91.

44. Yeh, H; Lee, G & Pai, C. (2011). Influence of CIO's Knowledge Sharing Behavior on the Quality of the IS/IT Strategic Planning (ISSP) Process in Taiwan. **African Journal of Business Management**, 5 (6).

45. Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation. **Knowledge Management Research & Practice**, 7: 65-81.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)
الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي

الملحق رقم (1): أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. ليث سلملن الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. إسعود المحاميد	أعمال إلكترونية	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. زكريا الدوري	إدارة أعمال	جامعة الاسراء
4	أ.د. حسن الزعبي	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
5	د. أحمد علي صالح	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
6	د. هبة ناصر الدين	أعمال إلكترونية	جامعة الشرق الأوسط
7	د. سمير الجبالي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
8	د. إسلام العزام	إدارة أعمال	جامعة اليرموك

الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي

الأستاذ / ة الفاضل / ة ..... تحية طيبة

يجري الباحث دراسة بعنوان "أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان".
تهدف الدراسة إلى إلى معرفة أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. لذا يرجى التكرم بتعبئة الفراغات بإشارة (✓) علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم والمشاركة في الإجابة عن فقرات الإستبانة

الباحث

ابراهيم فلاح ابراهيم الشواهين

البيانات الشخصية والوظيفية

(1) الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

(2) العمر

35 سنة فأقل	☐	من 36 – أقل من 40 سنة	☐
من 40– أقل من 44 سنة	☐	من 44– أقل من 48 سنة	☐
من 48– أقل من 52 سنة	☐	52 سنة فأكثر	☐

(3) عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل	☐	من 6 – أقل من 10 سنوات	☐
من 10 – أقل من 15 سنة	☐	15 سنة فأكثر	☐

(4) المسمى الوظيفي

رئيس جامعة	☐	نائب رئيس جامعة	☐
مساعد رئيس جامعة	☐	عميد	☐
نائب عميد	☐	رئيس قسم	☐

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الاستبانة

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
التحشيد البحثي						
1	تشجع جامعتنا طلبتها على البحث عن تطبيقات عملية لأبحاثهم					
2	تؤكد جامعتنا على أعضاء هيئة التدريس بالإهتمام بإجراء البحوث التطبيقية					
3	تتمتع جامعتنا بسمعة اكاديمية عالية بالمقارنة مع الجامعات الاخرى					
4	ينجز أعضاء هيئة التدريس في جامعتنا بحوثهم بالشراكة مع منظمات مهنية					
5	يساهم أعضاء هيئة التدريس في جامعتنا في تقديم العديد من الخدمات والإستشارات للمنظمات والمجتمع					
6	تشجع جامعتنا طلبتها الخريجين للانخراط في مجال البحث مع الصناعة أو المجتمع					
التميز والحالة الغير إعتيادية						
7	يسعى أعضاء هيئة التدريس في جامعتنا لتحديد الفرص البحثية					
8	تدعم جامعتنا التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والمنظمات المهنية					
9	تسعى جامعتنا للإستفادة من المشاريع البحثية المنجزة من خارج محيطها					
10	تقوم جامعتنا بتمويل المشاريع البحثية من خارج محيطها					
11	تقوم جامعتنا بالتعاون مع مؤسسات استشارية لتحسين أنشطة البحث لديها					
12	لدي جامعتنا أعضاء هيئة التدريس وباحثين متميزين					
التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية						
13	تشجع جامعتنا على التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية في الأنشطة البحثية					

14	تحظى جامعتنا بإهتمام وبتقدير كبيرين من المؤسسات الصناعية والخدمية					
15	تتمتع جامعتنا بالمرونة في تعاملها مع المؤسسات والمجتمع					
16	تؤمن جامعتنا بضرورة بناء علاقات مع منظمات القطاع العام والخاص					
17	يحظى خريجوا جامعتنا بقدرات عالية تمكنهم من تبوء مواقع قيادية					

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
السياسات الجامعية						
18	تسهم سياسات جامعتنا بتحقيق أهداف وغايات المسيرة التعليمية					
19	تصف التغذية العكسية من فئات المتعاملين مع جامعتنا سياستنا المتبعة بشكل واضح					
20	تستجيب جامعتنا بسرعة للأفكار والمداخل الإبداعية في العملية التعليمية					
21	تعطي جامعتنا حرية بالعمل لأعضاء هيئة التدريس فيها					
المساهمات الكتابية						
22	ترسل جامعتنا دراساتها إلى الجهات المعنية وذات العلاقة بعملها					
23	تؤكد جامعتنا على نشر الدراسات في المجلات العلمية المحكمة					
24	تهتم جامعتنا بمشاركة الدراسات والأبحاث لأعضاء هيئة التدريس فيها					
25	تؤكد جامعتنا على المساهمة بنشر الآراء والأفكار على قواعد بياناتها					
26	تهتم جامعتنا بتحديث معلوماتها من خلال المناقشة الالكترونية عبر موقعها الالكتروني					
الإتصالات التنظيمية						
27	تدعم جامعتنا التعبير عن الآراء والأفكار في إجتماعات ممثلي الكليات والأقسام					
28	تدعم جامعتنا المشاركة الكاملة في جلسات العصف الذهني لممثلي الكليات والأقسام					
29	تدعم جامعتنا المقترحات المقدمة لحل المشكلات في اجتماعات فرق العمل من الكليات والأقسام					
30	تدعم جامعتنا الإجابة عن الأسئلة في اجتماعات فرق العمل من الكليات والأقسام					
31	تدعم جامعتنا مشاركة قصص النجاح المفيدة لها في إجتماعات ممثلي الكليات والأقسام					
32	تؤكد جامعتنا على تقديم الشروحات والعروض جعل العروض في إجتماعات ممثلي الكليات والأقسام					

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
التفاعلات الشخصية						
33	تدعم جامعتنا دعم الأفراد العاملين الأقل خبرة					
34	تهتم جامعتنا بالإنخراط في الدورات التدريبية للأفراد العاملين الأقل خبرة					
35	تؤكد جامعتنا على إستغلال الوقت في المناقشات الشخصية مع الآخرين لمساعدتهم في المشاكل المتعلقة بعملهم					
36	تهتم جامعتنا بوضع الأفراد العاملين فيها على معرفة بأحدث التطورات في مجال أعمالهم					
37	تؤكد جامعتنا على ضرورة تبادل الخبرات التي يمكن أن تساعد الآخرين في تجنب المتاعب					
38	تهتم جامعتنا بالمحادثات الإلكترونية ما بين افرادها العاملين لمساعدتهم في حل المشاكل المتعلقة بعملهم					
مجتمعات الممارسة						
39	تؤكد جامعتنا على ضرورة إجراء حوارات مع ممثلي المجتمع لإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي تحدث					
40	تؤكد جامعتنا على ضرورة إجراء حوارات مع ممثلي المجتمع لتبادل الخبرات والممارسات حول مواضيع محددة					
41	تؤكد جامعتنا على ضرورة إجراء حوارات مع ممثلي المجتمع للعمل على تشجيع التميز في الممارسات المجتمعية					
42	تؤكد جامعتنا على ضرورة دعم التنمية الشخصية لممثلي المجتمع الجدد					
43	تؤكد جامعتنا على ضرورة إرسال المعلومات إلى ممثلي المجتمع من خلال قائمة البريد الإلكتروني المجتمعي					
44	تهتم جامعتنا بنشر الآراء والأفكار حول مواضيع معينة من خلال دعمها للمجتمع الاكتروني					