



The Impact of Knowledge Management Practices on Achieving Competitive Advantage: "A Field Study at Balagrae University, Benghazi"

Fouzi Saed Najm Albdri^{1*}, Amrajaa Mohammed Saed ALoqaybi²

¹ Business Administration, Economics, University of Benghazi, Benghazi, Libya

² Administrative Sciences Researcher, Benghazi, Libya

fawzi.abdelsalam@uob.edu.ly

أثر ممارسات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
"دراسة ميدانية على جامعة بلاغري - بنغازي"

فوزي سعد نجم البدري^{1*}، امراجع محمد سعد العقبي²
¹ قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، بنغازي، ليبيا.
² باحث في العلوم الإدارية، بنغازي، ليبيا

Received: 10-06-2026	Accepted: 23-07-2026	Published: 29-07-2026
 Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).		

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (توليد المعرفة، تخزينها، نقلها، وتطبيقها) في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين الإداريين بجامعة بلاغري في بنغازي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمعها من 120 إدارياً، سحبت منهم عينة بلغت 92 فرداً، وتم جمع البيانات عن طريق أداة الاستبانة وأظهرت النتائج درجة توافر مرتفعة لممارسات إدارة المعرفة بمتوسط عام بلغ 3.6761، حيث تصدر بُعد توليد المعرفة الأبعاد، في حين جاء بُعد نقل المعرفة في المرتبة الأخيرة. كما بلغت درجة توافر الميزة التنافسية متوسطاً قدره 3.7455. وأكد التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية، إذ فسرت 63.6% من التباين الحاصل فيها، وكان بُعد تطبيق المعرفة الأكثر تأثيراً بنسبة تفسير بلغت 64.5%. وتوصي الدراسة باستحداث برامج توجيه رسمية لنقل المعرفة، وإنشاء وحدة تنظيمية لتخزين المعرفة وأرشفتها، وربط تطبيق المعرفة بمشاريع الابتكار والتطوير، مع تعزيز ثقافة الإبداع في الجامعة.

الكلمات الدالة: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، بنغازي، جامعة بلاغري.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of knowledge management practices, in their four dimensions—knowledge generation, knowledge storage, knowledge transfer, and knowledge application—on achieving competitive advantage among administrative employees at the University of Benghazi in Benghazi. The study adopted a descriptive-analytical approach. The study population

consisted of 120 administrative employees, from whom a sample of 92 individuals was selected. Data were collected using a questionnaire.

The results revealed a high level of availability of knowledge management practices, with an overall mean of 3.6761. Knowledge generation ranked first among the four dimensions, whereas knowledge transfer ranked last. The level of competitive advantage also recorded a high mean of 3.7455. The analysis confirmed a statistically significant effect of the combined knowledge management practices on achieving competitive advantage, explaining 63.6% of the variance in competitive advantage. Knowledge application was the most influential dimension, with an explanatory power of 64.5%.

The study recommends developing formal mentoring programs for knowledge transfer, establishing an organizational unit for knowledge storage and archiving, linking knowledge application to innovation and development projects, and fostering a culture of creativity within the university.

Keywords: Knowledge Management, Competitive Advantage, Benghazi, Balagrae University.

1. المقدمة:

يشهد العالم اليوم جملة من التغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف جوانب الحياة، ولا تُتوقع لها أن تقف عند حد معين، وتتأثر المؤسسات بشقيها العام والخاص، شأنها في ذلك شأن مختلف القطاعات في المجتمع، بما يجري حولها؛ الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من الأنظمة والمفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغيرات وتحقيق السرعة في التكيف والاستجابة مع تلك القوى التي في مقدمتها العولمة والثورة التقنية والمعلوماتية. والتميز هو الغاية التي تسعى إليها مختلف المؤسسات، بما فيها مؤسسات التعليم العالي، في ظل بيئة تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة المتزايدة بين الجامعات على الاستقطاب وتطوير الأداء الأكاديمي والإداري، والارتقاء بجودة الخدمات التعليمية والبحثية (الصادق والحناشي، 2026). ولم تعد الميزة التنافسية للجامعة تقاس بإمكاناتها المادية وحدها، بل أصبحت مرهونة بقدرتها على توظيف مواردها الفكرية والمعرفية بكفاءة تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

ومن هنا برزت ممارسات إدارة المعرفة بوصفها أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تُمكن المؤسسات من اكتساب المعرفة وتنظيمها وتخزينها ونقلها وتطبيقها بفاعلية، بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي، ودعم الابتكار، وتحويل رأس المال المعرفي إلى قيمة مضافة تُترجم في صورة تفوق تنافسي مستدام. وقد أسهمت التطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والتحول الرقمي في توسيع نطاق تطبيقات إدارة المعرفة داخل الجامعات، مما جعلها مطلوبة بتبني ممارسات معرفية متقدمة تعزز قدرتها التنافسية واستمرارها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي هذا السياق، تبرز جامعة بلاغري بوصفها إحدى مؤسسات التعليم العالي الخاص التي تسعى إلى تطوير أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة تعليمية متغيرة، الأمر الذي يستلزم تبني ممارسات فعالة لإدارة المعرفة تُمكنها من استثمار خبراتها وإمكاناتها البشرية والفكرية. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية الدراسة الحالية في بيان أثر ممارسات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة بلاغري، بما يسهم في تقديم نتائج وتوصيات تدعم متخذي القرار في تعزيز الأداء المؤسسي.

2. **الدراسات السابقة:** سنعرض فيما يلي الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، والتي ترتبط بموضوع الدراسة، مع بيان أهم أهدافها ومنهجياتها ونتائجها، وذلك للاستفادة منها في بناء الإطار النظري وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية:

- **قام الصادق والحناشي (2026)** بدراسة أثر إدارة المعرفة في تطوير أداء العاملين بمؤسسات التعليم التقني في مدينة بني وليد. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بياناتها من خلال استبانة وزعت على عينة من 30 موظفاً، وتناولت أربعة أبعاد لإدارة المعرفة هي التوليد والتطبيق والمشاركة والتخزين. توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة المعرفة في تطوير أداء العاملين، من خلال رفع كفاءة الأداء وتعزيز الإبداع وتحسين اتخاذ القرار، وأوصت بتعزيز تطبيق إدارة المعرفة وتشجيع تبادل الخبرات ودعم التدريب المستمر وإنشاء وحدات متخصصة بإدارة المعرفة.
- **وتناولت دراسة بلم وشليدة (2026)** أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمصرف التجاري الوطني - الإدارة العامة، حيث سعت إلى تحليل إسهام أبعاد إدارة المعرفة في دعم القدرة التنافسية للمصرف.

اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة من القيادات الإدارية والموظفين، أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وأن بعدي القيادة التنظيمية وتقنية المعلومات كان لهما تأثير مباشر أكبر من بقية الأبعاد، وأوصت بتبني إدارة المعرفة خياراً استراتيجياً لتطوير الأداء المؤسسي وتحديث أنظمة المعلومات.

- أما دراسة المصراي وعبدالله (2025) فقد بحثت أثر إدارة المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة، من خلال أبعادها: التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستبانة وزعت على عينة عشوائية من 320 عضو هيئة تدريس. توصلت إلى وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة في أداء أعضاء هيئة التدريس، وأوصت بتبني استراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة والاستثمار في البنية التحتية المعرفية بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة.
- وفي قطاع مختلف، تناولت دراسة رمضان (2025) إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الليبية للموانئ - فرع طرابلس، انطلاقاً من مشكلة انخفاض مستوى المعرفة وأثره في الميزة التنافسية للشركة. وزع استبيان على ذوي الوظائف القيادية. أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، وأوصت بإنشاء إدارة مستقلة باسم إدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي تعنى بإنشاء المعرفة وامتلاكها ومشاركتها وتخزينها وتقييمها.
- وبحثت دراسة الفيتوري (2024) دور عمليات إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (التوليد والتخزين والنشر والتطبيق) وأثرها في تنمية رأس المال البشري لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد، جامعة بنغازي. وبلغت عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 162 استبانة من مجتمع قوامه 320 عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج أن مستوى عمليات إدارة المعرفة كان منخفضاً، وكذلك مستوى تنمية رأس المال البشري، مع وجود أثر إيجابي دال إحصائياً بينهما.
- وسعت دراسة علي وآخرون (2024) إلى قياس واقع تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة بمدينة تعز، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. شمل مجتمع الدراسة القطاعين الإداري والأكاديمي في ست جامعات خاصة، ووزعت 106 استبيانات على عينة بلغت 138 فرداً، صلح منها 101 للتحليل الإحصائي. أشارت النتائج إلى وجود تأثير لبعدي تشخيص المعرفة وتوليدها في تحقيق الميزة التنافسية، وأن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات المبحوثة كان مرتفعاً.
- كما تناولت دراسة عمرو والنهاري (2023) قياس العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (التوليد والتخزين والنشر والتطبيق) واستدامة الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات. توصلت إلى وجود علاقة بين أبعاد إدارة المعرفة واستدامة الميزة التنافسية، وأوصت بضرورة تعزيز عمليات إدارة المعرفة لأهميتها في استدامة الميزة التنافسية.
- وفي السياق الآسيوي، فحصت دراسة (Anggiani et al., 2024) أثر إدارة المعرفة على أداء الجامعات من خلال الحوكمة الجامعية الرشيدة في إندونيسيا، وشملت عينة من 245 محاضراً من أصل 12970 في 23 جامعة. خلصت إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على أداء الجامعات بوساطة الحوكمة الجيدة. استفادت منها الدراسة الحالية في بناء الإطار النظري القائم على نظرية الموارد والقدرات، وفي اقتراح إدخال متغير وسيط (كالحوكمة أو القيادة التنظيمية) في دراسات مستقبلية.
- وتناولت دراسة Anozie & Lebura (2023) العلاقة بين تبادل المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسات الإعلامية في ولاية ريفرز بنيجيريا، باستخدام تصميم بحث ارتباطي واستبيان منظم على عينة بلغت 225 من مجتمع 516 إعلامياً، واستندت التحليلات النهائية إلى بيانات 203 مشاركين. توصلت إلى أن تبادل المعرفة يرتبط بالميزة التنافسية من حيث وضع السوق وتفرد المنتج، وأوصت بتطبيق ممارسات تبادل المعرفة لتحقيق نتائج تنافسية مرغوبة.
- وأخيراً، درس Trivedi & Srivastava (2022) دور عمليات إدارة المعرفة في الاستفادة من الاستراتيجيات التنافسية لتحقيق الابتكار في منظمات الخدمات كثيفة المعرفة بالهند، وجمعت بياناتها من 293 موظفاً عبر الاستبانة، واختبرت الفرضيات بنمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج AMOS.

توصلت إلى أن عمليات إدارة المعرفة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالاستراتيجية التنافسية والابتكار، وأن الاستراتيجية التنافسية تتوسط هذه العلاقة جزئياً.

● **التعليق على الدراسات السابقة:** بمراجعة الدراسات السابقة يتضح اتفاقها مع الدراسة الحالية في تناول موضوع إدارة المعرفة وأبعادها الأربعة (التوليد والتخزين والنقل والتطبيق)، مع تباين طفيف في مسمياتها بين الدراسات (كمشاركة المعرفة أو نشر المعرفة أو توزيع المعرفة)، دون أن يمس ذلك جوهر مضمونها، وقد تبنت الدراسة الحالية مصطلح نقل المعرفة جامعاً لهذه المسميات المتقاربة. كما اتفقت جميعها تقريباً في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وهو النهج نفسه الذي تتبناه الدراسة الحالية. أما من حيث المتغير التابع، فقد تباينت الدراسات بين ربط إدارة المعرفة بالأداء أو تنمية رأس المال البشري (الصادق والحناشي 2026، المصري وعبدالله 2025، الفيتوري 2024)، وربطها بالابتكار (Trivedi & Srivastava 2022)، وربطها بالميزة التنافسية مباشرة (بلم وشليدة 2026، رمضان 2025، علي وآخرون 2024، عمرو والنهاري 2023، Anozie & Lebura 2023)، وهو المتغير الذي تتبناه الدراسة الحالية. واتفقت هذه الدراسات جميعاً على وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة المعرفة في متغيراتها التابعة، ما يدعم فرضية الدراسة الحالية نظرياً.

غير أن هذه الدراسات، سواء العربية أو الأجنبية، تركزت على قطاعات مصرفية أو صناعية أو خدمية، أو على مؤسسات التعليم الحكومي والتقني، ولم تتناول أي منها قطاع التعليم العالي الخاص تحديداً، ولا الجمع بين متغيري إدارة المعرفة والميزة التنافسية داخل جامعة خاصة واحدة. ويلفت النظر أن دراسة الفيتوري (2024)، التي أجريت في بيئة مشابهة جزئياً (جامعة بنغازي)، كشفت عن مستوى منخفض في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، ما يثير تساؤلاً حول واقعها في القطاع الخاص، ويؤكد أهمية الدراسة الحالية وتفرداها.

3. **مشكلة الدراسة:** لا تخلو المؤسسات التعليمية، على اختلاف طبيعتها وأنواعها وأحجامها، من التأثير بالتغيرات التي يشهدها العالم اليوم، سواء ما يتعلق منها بالموارد البشرية وكفاءتها وخبرتها ومستوى معرفتها، أو ما يرتبط بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة. وتتسم المنافسة بين الجامعات في الدول المتقدمة بالحدة مقارنة بنظيراتها في الدول النامية، لما تمتلكه الأولى من إمكانيات بشرية ومالية وتكنولوجية في مختلف المجالات الأكاديمية والإدارية. ويعد قطاع التعليم العالي الخاص من أبرز القطاعات التي تشهد منافسة متزايدة، في ظل سعي المؤسسات إلى اكتساب ما يميزها عن نظيراتها، وبخاصة فيما يتعلق بإدارة المعرفة والاستفادة منها، وبمراجعة توصيات الدراسات السابقة، يتبين أنها اتفقت على ضرورة تعميق تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات، لكنها في مجملها وجهت هذا التطبيق نحو مؤسسات ذات هياكل تنظيمية قائمة ومستقرة منذ سنوات، دون أن تتناول حالة المؤسسات حديثة النشأة التي لا تزال في طور بناء هياكلها الإدارية والمعرفية. فقد أوصت دراسة بلم وشليدة (2026) بتبني إدارة المعرفة خياراً استراتيجياً لتطوير الأداء المؤسسي، وأوصت دراسة الصادق والحناشي (2026) بإنشاء وحدات متخصصة بإدارة المعرفة في مؤسسات تعليم تقني ذات بنية تنظيمية مكتملة، كما دعت دراسة رمضان (2025) إلى إنشاء إدارة مستقلة باسم "إدارة المعرفة" ضمن الهيكل التنظيمي. وفي السياق نفسه، أوصت دراسة عمرو والنهاري (2023) بتعزيز عمليات إدارة المعرفة لأهميتها في استدامة الميزة التنافسية، ودعت دراسة Anozie & Lebura (2023) إلى تفعيل ممارسات تبادل المعرفة لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الإعلامية، وذلك أيضاً في بيئات مؤسسية ناضجة نسبياً.

وتكشف هذه التوصيات مجتمعة عن فجوة تطبيقية لم تختبر بعد فجميعها صيغت في سياق مؤسسات اكتملت هياكلها التنظيمية، بينما لم تتناول أثر إدارة المعرفة في مؤسسة لا تزال في طور التأسيس والبناء، حيث تتشكل ممارسات إدارة المعرفة وهياكلها المؤسسية في وقت واحد. وتُعد جامعة بلاغري من الجامعات الخاصة حديثة النشأة في ليبيا، ورغم حداثة تأسيسها فإنها تشهد وتيرة نمو وتطور ملحوظة تؤهلها للمنافسة في قطاع التعليم العالي الخاص، الأمر الذي يجعلها حالة مناسبة لاختبار ما إذا كانت التوصيات السابقة -

القائمة على سياقات مؤسسية مستقرة - تنطبق أيضاً على سياق مؤسسي ناشئ لم تتناوله أي دراسة سابقة في حدود علم الباحثان، مما يجعل هذه الدراسة الأولى من نوعها في هذا السياق.

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة الحالية على النحو الآتي:

هل هناك أثر لممارسات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لدى جامعة بلاغري في مدينة بنغازي؟
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسات إدارة المعرفة في جامعة بلاغري؟
 2. ما مستوى الميزة التنافسية بجامعة بلاغري؟
 4. **أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على الهدف الرئيسي وهو الكشف عن أثر ممارسات إدارة المعرفة، بأبعادها الأربعة (توليد المعرفة، تخزينها، نقلها، تطبيقها)، في تحقيق الميزة التنافسية لدى جامعة بلاغري في مدينة بنغازي بليبيا.
- وتتفرع عن هذا الهدف العام الأهداف الفرعية التالية:
1. التعرف على ممارسات إدارة المعرفة في جامعة بلاغري.
 2. التعرف على مستوى الميزة التنافسية في جامعة بلاغري.

5. **أهمية الدراسة:** يعد قطاع التعليم العالي بنوعيه الحكومي والخاص من أهم القطاعات التي تسهم في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة، وفي ليبيا بصفة خاصة، لا سيما في ظل الحاجة المتزايدة إلى مؤسسات تعليمية قادرة على مواكبة التطورات العلمية والتقنية وتخريج كوادر مؤهلة تسهم في إعادة بناء الاقتصاد الوطني. ويشهد قطاع التعليم العالي الخاص في ليبيا حالياً تنافساً متزايداً بين الجامعات المحلية، فكل منها يسعى إلى اكتساب ميزات تنافسية تميزها عن نظيراتها، وبهذا فإن لهذه الدراسة أهمية بالغة على الصعيدين العلمي والعملية يمكن إبرازها من خلال الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- نظراً لكون إدارة المعرفة من أهم المداخل والأساليب الإدارية التي يجب تعريف مسؤولي الجامعات والعاملين فيها بأهميتها في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة التعليمية.
 - تكمن أهمية دراسة إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي الخاص لكون هذا القطاع من القطاعات الحيوية التي تحتاج إلى تطوير مستمر في ليبيا.
 - تفيد الدراسة الحالية مسؤولي الجامعات والمهتمين بالعلوم الإدارية والتربوية لكونها تتناول موضوعاً معرفياً يساهم في إثرائهم فيما يتعلق بإدارة المعرفة.
- ثانياً: الأهمية العملية:**

- تسهم الدراسة الحالية في تعريف الجامعات بشكل عام والجامعات الخاصة بأهمية ممارسات إدارة المعرفة، وهذا ينعكس إيجاباً على أداء هذه المؤسسات ويمنحها ميزات تنافسية متعددة.
- توضح الدراسة الحالية لأصحاب الجامعات الخاصة بصفة عامة وللجامعة محل الدراسة أهمية الحفاظ على المعرفة وتطويرها والاحتفاظ بالكوادر الأكاديمية والإدارية المؤهلة، كما تبين لهم أهمية نقل المعرفة وتخزينها للاستفادة منها لاحقاً وتطويرها، مما يؤدي إلى منح الجامعة قوة معرفية تمكنها من الحفاظ على ميزات التنافسية.
- تفيد الدراسة الحالية جامعة بلاغري، إذ توضح مستوى إدارة المعرفة فيها، وهذا يمكن إدارة الجامعة من بحث السبل المناسبة فيما يتعلق بإدارة المعرفة.

6. **فرضيات الدراسة:** لهذه الدراسة فرضية رئيسية تتفرع منها أربع فرضيات فرعية، وفيما يلي تفصيلها:

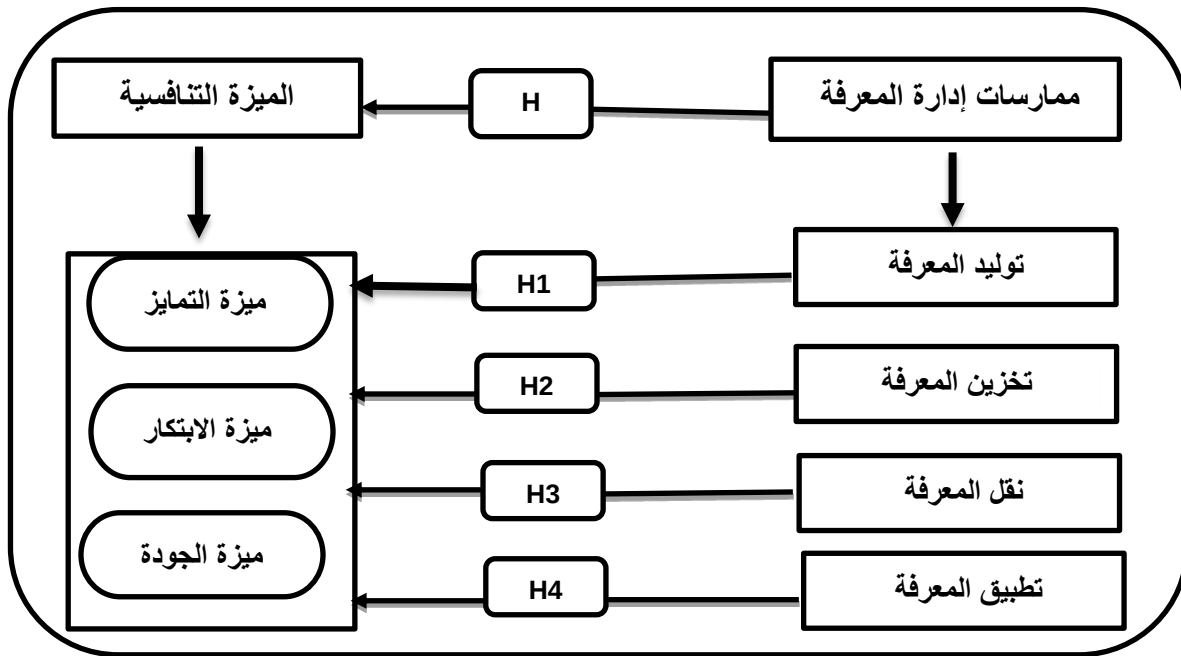
الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين ممارسات إدارة المعرفة مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- **H1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين توليد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين.
- **H2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين.
- **H3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين نقل المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين.
- **H4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين تطبيق المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين.

7. **منهجية الدراسة:** استناداً إلى طبيعة المشكلة الدراسة وأهدافها، اتبع الباحثان المنهج الوصفي الذي يعتمد على الوصف والتحليل، حيث اعتمدت استمارة الاستبيان الإلكترونية وكذلك الورقية أداة رئيسية في تجميع البيانات الأولية للدراسة، ومن ثم صنفَت البيانات المجمعة وحلَّت وفسرت بدقة، وبالتالي اختبرت فرضيات الدراسة، للتوصل إلى نتائج مهمة قد تساهم في تقديم بعض التوصيات.

8. **مخطط ومتغيرات الدراسة:** يتكون من متغير مستقل هو ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة: (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة)، ومتغير تابع هو الميزة التنافسية.



شكل 1: مخطط الدراسة فرضياتها

المصدر: من إعداد الباحثان.

9. الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة:

1.9 **إدارة المعرفة:** تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى استثمار رأس المال الفكري للمؤسسات من خلال مجموعة من العمليات المنظمة التي تُسهم في اكتساب المعرفة وتوليدها وتنظيمها وتخزينها ونقلها وتطبيقها، بما يدعم عملية اتخاذ القرار، ويسهم في حل المشكلات، وتحسين الأداء المؤسسي. ويُعد نموذج (Nonaka & Takeuchi, 1995) من أبرز النماذج المؤسسة لهذا المفهوم، إذ ميّز هذا النموذج بين نوعين رئيسيين من المعرفة، هما:

- المعرفة الضمنية: الكامنة في خبرات الأفراد ومهاراتهم.
- المعرفة الصريحة: القابلة للتوثيق والتخزين والنقل، حيث تتحول المعرفة بصورة مستمرة بين هذين النوعين من خلال عمليات التفاعل التنظيمي.
- ومع التطور الذي شهده هذا المفهوم، أصبحت إدارة المعرفة تُنظر إليها بوصفها منظومة متكاملة تجمع بين الأفراد، والتكنولوجيا، والعمليات، والبيئة التنظيمية.

وفي هذا السياق، عرّف العتيبي وآل ضرمان (2023، ص.142) إدارة المعرفة بأنها: "منظومة متكاملة تجمع بين التكنولوجيا، والأفراد، والعمليات، والبيئة التنظيمية؛ لدعم اكتساب المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها، بما يعزز جودة اتخاذ القرار والتعلم التنظيمي المستمر".

ومن جانب آخر، يرى (Natek & Lesjak, 2021, p. 49) أن إدارة المعرفة تتمثل في نظم معلومات واتصالات وتقنيات مخصصة لدعم العمليات المعرفية المختلفة داخل المنظمة، وربط المعرفة الصريحة بالمعرفة الضمنية، بما يسهم في تسهيل تداولها والاستفادة منها.

كما عرّفها مركز جسر للأبحاث الإدارية (2024، ص.31) بأنها: "مجموعة الأنشطة والأنظمة المتكاملة التي تشمل البحث عن المعارف، وجمعها، وتنظيمها، وحفظها، واسترجاعها، وتوزيعها؛ بهدف تمكين الأفراد داخل المنظمة من الحصول على المعلومات المناسبة لهم، لتحسين صنع القرار وتعزيز الابتكار".

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف إدارة المعرفة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعة الممارسات والعمليات المتكاملة المتمثلة في توليد المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها، التي تتبناها جامعة بلاغري من خلال التكامل بين مواردها البشرية وبنيتها التكنولوجية؛ بهدف تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، وتعزيز ميزتها التنافسية في قطاع التعليم العالي الخاص.

2.9. أهمية إدارة المعرفة: تكمن أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات عموماً، والجامعية منها على وجه الخصوص، في كونها الأساس الذي تُبنى عليه القدرة على التعلم التنظيمي المستمر والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة. فقد أشار (Davenport & Prusak, 1998) إلى أن المعرفة التنظيمية تُعد من الموارد النادرة التي تزداد قيمتها بالاستخدام والمشاركة بدلاً من أن تنضب - خلافاً للموارد المادية التقليدية - وهو ما يجعلها مصدراً استراتيجياً متجدداً لبناء القدرة التنافسية. وتتجلى أهمية إدارة المعرفة في البيئة الجامعية بوجه خاص، ومن أهم النقاط التي أشار إليها بلم وشليدة (2026) ما يلي:

- 1- رفع كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية: من خلال الحد من الازدواجية في الجهد وتراكم الخبرة المؤسسية بمرور الوقت.
 - 2- دعم اتخاذ القرار الأكاديمي والإداري: بالاعتماد على معارف وبيانات موثقة دقيقة وسهلة الاسترجاع بدلاً من الاجتهاد الفردي.
 - 3- تعزيز جودة مخرجات التعليم والبحث العلمي: عبر تسهيل تبادل الممارسات الفضلى والخبرات المتراكمة بين أعضاء هيئة التدريس والوحدات الأكاديمية المختلفة.
 - 4- التقليل من فقدان رأس المال الفكري: الناتج عن دوران العاملين أو استقالة الكفاءات، وذلك عبر تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للتوريث المؤسسي.
- 3.9. أهداف إدارة المعرفة:** لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة ويمكن أن نلخص أهمها فيما يلي (عبد الحكيم و سلمان، 2020):

1. جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة نقلها استعمالها .
2. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
3. جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول لمشكلات المؤسسة وخلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة .

4. بناء إمكانات التعليم ونشر ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها.
5. التأكيد على فاعلية تقنية المؤسسة وعلى تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة.
- 4.9. **ممارسات إدارة المعرفة:** انسجاماً مع دورة المعرفة التي أسسها (Nonaka & Takeuchi, 1995)، وهي الأبعاد ذاتها التي اعتمدتها دراسة الفيتوري (2024) في بيئة جامعية ليبية مشابهة (جامعة بنغازي)، ودراسة عمرو والنهاري (2023) في دراستهما لاستدامة الميزة التنافسية، تتبنى الدراسة الحالية أربعة ممارسات رئيسة لإدارة المعرفة، سبق تعريفها تفصيلاً في مصطلحات الدراسة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل أو النشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، وتتلخص فيما يلي:

1. **توليد المعرفة:** أشار (Natek & Lesjak (2021, p.105) بأنها "الأنشطة والعمليات المعنية بإنتاج معرفة جديدة أو اكتسابها من مصادر داخلية وخارجية، من خلال التفاعل الاجتماعي والبحث العلمي والتدريب وتبادل الخبرات بين الأفراد".
2. **تخزين المعرفة:** عرّفه مركز جسر للأبحاث الإدارية (2024، ص.31) بأنه " الاحتفاظ بالمعرفة المكتسبة وتدوينها وهيكلتها في صورة قابلة للاسترجاع السريع، سواء في قواعد بيانات رقمية أو وثائق تنظيمية أو في الذاكرة التنظيمية للكوادر البشرية".
3. **نقل المعرفة:** عرّفه (Dan & Kai (2019, p.85 بأنه "تبادل المعرفة ومشاركتها وتعميمها عبر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الأفراد والوحدات التنظيمية، بما يضمن تدفقها لمن يحتاجها لاتخاذ الإجراء المناسب".
4. **تطبيق المعرفة:** عرّفه (Trivedi & Srivastava (2022, p.60 بأنه "الاستخدام الفعلي والتوظيف العملي للموارد المعرفية المتاحة في حل المشكلات وتطوير الأساليب وصناعة القرارات".
- 5.9. **الميزة التنافسية:** تعد الميزة التنافسية من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري والاستراتيجي، إذ تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق موقع متفوق داخل قطاع نشاطها نتيجة امتلاكها خصائص أو موارد أو قدرات تُمكنها من تقديم قيمة تفوق ما يقدمه المنافسون. ويُعد بورتر (Porter, 1985) من أوائل من تناول هذا المفهوم، حيث عرّف الميزة التنافسية بأنها الموقع التنافسي المتفوق الذي تحققه المنظمة داخل صناعتها، والنتاج عن قدرتها على أداء أنشطتها الداخلية بكفاءة أعلى من منافسيها، سواء من خلال استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمايز في تقديم القيمة.

وفي هذا الإطار، عرّف الخطيب (2021، ص.73) الميزة التنافسية بأنها: «الوسيلة أو الأداة التي تمتاز بها المنظمة دون غيرها من المنافسين، والتي تعوّل عليها في بناء قدرتها التنافسية للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وتحديد مركزها الريادي».

كما يرى (Al-Najjar (2016, p. 60 أن الميزة التنافسية تتمثل في: "قدرة المنظمة على استخدام استراتيجيات وإجراءات مبتكرة تقدم من خلالها سلعاً وخدمات عالية الجودة تفوق ما يقدمه المنافسون، وذلك عبر الاستغلال الكفء والفعال لمواردها المادية والمعرفية".

وفي ضوء الأدبيات السابقة، يمكن تعريف الميزة التنافسية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: قدرة جامعة بلاغري على تحقيق موقع أكاديمي وريادي متفوق والمحافظة عليه مقارنة بالجامعات الخاصة المنافسة، من خلال تقديم برامج تعليمية وبحثية وخدمات جامعية ذات جودة وقيمة مضافة، بالاعتماد على توظيف المعرفة والموارد الفكرية بكفاءة، بما يصعب على الجامعات المنافسة تقليده ومحاكاته.

- 6.9. **أهداف الميزة التنافسية:** تكمن أهداف الميزة التنافسية في بعض النقاط التي أشارت إليها حسينة (2020):

1. دخول مجال تنافسي جديد: كدخول سوق جديد أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو من السلع والخدمات.

2. تكوين رؤية مستقبلية جديدة: للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اغتنامها.

3. خلق فرص تسويقية جديدة: تساهم الميزة التنافسية في فتح فرص تسويقية جديدة أمام المؤسسة، من خلال تمكينها من الوصول إلى شرائح جديدة من العملاء، أو استغلال نقاط الضعف لدى المنافسين، بما ينعكس إيجاباً على حصتها السوقية وقدرتها على النمو.

4. ترسيخ جوهر الميزة عبر التسعير أو التمايز: سواء بتقديم المنتج نفسه بأسعار أقل من المنافسين، أو بتقديم سلع وخدمات فريدة تبرر أسعارها المرتفعة، بما يعزز ولاء العملاء ويخلق سمعة وصورة ذهنية إيجابية للمؤسسة، وينعكس ذلك على بقائها واستمراريتها في السوق.

7.9. أهمية الميزة التنافسية: تتبع أهمية الميزة التنافسية من كونها المحدد الرئيس لنمو المنظمة واستمرارها في بيئة أعمال شديدة الديناميكية ومتسارعة التغير، إذ إن المنظمات التي تفتقر لميزة تنافسية واضحة تفقد تدريجياً حصتها السوقية لصالح المنافسين الأكثر تمايزاً وكفاءة (Porter, 1985). وتتجلى أهمية الميزة التنافسية في قطاع التعليم العالي الخاص تحديداً فيما يأتي:

- استقطاب الطلبة والاحتفاظ بهم: تمكين الجامعة من التموضع كخيار أول للطلبة وأولياء الأمور في ظل تزايد وتيرة المنافسة بين مؤسسات التعليم الخاص.
- بناء السمعة الأكاديمية (Academic Reputation): ترسيخ مكانة وصورة ذهنية إيجابية ومتميزة للجامعة محلياً وإقليمياً، مما يسهل عقد الشراكات والاعتمادات الدولية.
- جذب وتوطين الكفاءات العلمية: تعزيز قدرة الجامعة على استقطاب أفضل الأساتذة والباحثين والمحافظة عليهم، مما يرفع باستمرار من جودة العملية التعليمية.
- تحقيق الاستدامة المالية والنموية: ضمان تدفق الإيرادات وتنوعها نتيجة لزيادة الإقبال الأكاديمي، بما يتيح فرصاً مستمرة للتطوير والتوسع والاستثمار في البنى التحتية والبحث العلمي.

8.9. أبعاد الميزة التنافسية:

1. ميزة التمايز: عرّف (Frederiksen & Harr (2024, p. 3) التمايز بأنه الطريقة التي تجعل الشركة تبرز وسط منافسيها المتشابهين في السوق، وتتضمن عادةً إبراز فرق جوهري بينها وبين منافسيها، على أن يكون هذا الفرق ذا قيمة لدى العملاء المحتملين، ووجود عامل تمايز قوي يمنح الشركة ميزة.
2. ميزة الابتكار: هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين العمليات بطرق مبتكرة تمنحها تفوقاً على منافسيها.

3. ميزة الجودة: وأشارت علي، (2026، ص.33) أيضاً بأنها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء أو تتجاوزها، ويمكن القول إن الجودة تشمل جميع العمليات الداخلية والإجراءات المؤسسية لضمان تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر.

9.9. خصائص الميزة التنافسية: تختلف المزايا التنافسية من مؤسسة إلى أخرى نظراً لاختلاف طبيعة النشاط الذي تزاوله تلك المؤسسات، ومع ذلك فإن هناك خصائص مشتركة بينها، من أهمها ما ذكره السيف وآخرون (2024)، وهي كالتالي:

- **الاستمرارية:** أن تكون سمة قادرة على تحقيق التميز على المدى الطويل للمؤسسة وليس على المدى القصير.
- **النسبية والتجدد:** تتسم الميزة التنافسية بالنسبية في حال تمت مقارنتها بين فترات زمنية مختلفة، وتتجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من ناحية، ومن قدرات وموارد المؤسسة الداخلية من ناحية أخرى.

• **المرونة:** وذلك لكون المزايا التنافسية قابلة للتطوير والتغيير بسهولة ويسر، تماشياً مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة.

• **التناسبية:** بأن تكون المزايا التنافسية متناسبة مع أهداف والاستراتيجيات سواء على المدى الطويل أو القصير.

10.9. مقومات الميزة التنافسية : تتعدد الروافد التي تُبنى وتتأسس عليها الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات، وأبرزها وفق ما تشير إليه أدبيات نظرية الموارد والقدرات (Barney, 1991; Grant, 1991):

• **الموارد الملموسة وغير الملموسة:** وتشمل الموارد المالية والمادية والتقنية، وفي مقدمتها الموارد غير الملموسة كالمعرفة التراكمية والخبرات البشرية والعلامة التجارية للجامعة.

• **القدرات التنظيمية:** مدى كفاءة إدارة الجامعة في تنسيق وتوظيف وتوجيه تلك الموارد بشكل متكامل وتفاعلي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية.

• **معايير الاستدامة (إطار VRIN):** تحقيق خصائص القيمة (Valuable)، والندرة، وصعوبة التقليد، وعدم قابلية الإحلال في موارد الجامعة، وتُعد المعرفة التنظيمية أبرز الموارد المحققة لهذه الشروط.

• **استراتيجيات التنافس:** تبني خيارات واضحة قائمة على التمايز أو قيادة التكلفة للتموضع الإيجابي في السوق الأكاديمي (Porter, 1985).

11.9. الأساس النظري لتفسير الميزة التنافسية: تستند الدراسة الحالية بالدرجة الأولى إلى نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV) التي أصلها (Barney, 1991)، وتفترض النظرية أن التفوق والأداء المتميز المستدام للمنظمات لا ينبع من تحليل البيئة الخارجية فحسب، بل يرجع بالأساس إلى امتلاكها مزيجاً فريداً من الموارد والقدرات الداخلية التي تتوافق مع معايير (VRIN). وتُصنف المعرفة والخبرات المتراكمة داخل الكيان التنظيمي كأحد أثمان الموارد غير الملموسة، نظراً لعمق ارتباطها بالعامل البشري والسياق الثقافي للمؤسسة، مما يجعلها عصية على التقليد أو النقل السريع من قبل المنافسين.

ويتسق هذا التوجيه النظري مع نتائج دراسة Anggiani et al (2024) التي أظهرت تأثيراً إيجابياً لإدارة المعرفة، عبر وسيط الحوكمة الجامعية الجيدة، في أداء (23) جامعة إندونيسية، ودراسة Trivedi & Srivastava (2022) التي أثبتت ميدانياً أن تفعيل عمليات إدارة المعرفة يُمكن المؤسسات من تفعيل استراتيجيات التنافس الأساسية (التمايز والفعالية من حيث التكلفة)، مما ينعكس بدوره بصورة إيجابية ومباشرة على قدرة المنظمة الابتكارية وأدائها العام.

10. الدراسة الميدانية: تضمن هذا الجزء عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة والخطوات الإجرائية التي اعتمد عليها الباحثان في تنفيذها، إذ تسعى الدراسة بشكل أساسي إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. وبعد توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد المجتمع المستهدف، وجمعها وترميز بياناتها ومعالجتها إحصائياً، أُجري التحليل الإحصائي بهدف التوصل إلى النتائج والكشف عن طبيعة هذا الأثر من وجهة نظر العاملين في جامعة بلاغراي – بنغازي.

1.10. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم والموظفين، والبالغ عددهم (120) فرداً. وقد حدد حجم عينة الدراسة (92) فرداً، وهو العدد نفسه الذي بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد جمعها وفرزها، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة.

2.10. حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: تركزت الحدود المكانية لهذه الدراسة على جامعة بلاغراي الواقعة في مدينة بنغازي.
2. الحدود الزمنية: أُجريت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة بين مارس ويونيو من عام 2026، وتعد

هذه الدراسة من الدراسات المقطعية العرضية.

3. الحدود الموضوعية: اقتصر الحدود الموضوعية لهذه الدراسة على أثر ممارسات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

4. الحدود البشرية: اقتصر هذه الدراسة على جميع العاملين بجامعة بلاغري ولم تتناول باقي العاملين في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي.

3.10. أداة الدراسة: اعتمد الباحثان على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات واستطلاع آراء أفراد الدراسة حول أثر ممارسات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة بلاغري – بنغازي. ولبناء أداة الدراسة وقياس متغيراتها، تم الاستناد إلى مجموعة من المقاييس والأدبيات الإدارية المستقرة في هذا المجال، مع إدخال بعض التعديلات لضمان ملائمتها لطبيعة البيئة محل التطبيق؛ حيث اعتمدت التعديلات التي أجراها دراسة الفيتوري (2024) لكونها طبقت في بيئة جامعية ليبية مشابهة (جامعة بنغازي)، إضافة إلى الاستفادة من الطرح العلمي لكل من دراسة عمرو والنهاري (2023) في دراستهما لاستدامة الميزة التنافسية. وبمقارنة الأبعاد والمتغير التابع معاً، فإن دراسة عمرو والنهاري (2023) وفرت إطاراً مفاهيمياً يتسق مع أبعاد ممارسات إدارة المعرفة (التوليد، التخزين، النقل، والتطبيق) وعلاقتها بالمتغير التابع، مما يسهم في تعزيز الصدق الظاهري والبنائي لأداة القياس الحالية. وقد تم تطوير عبارات استمارة الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية وطبيعة بيئتها. وقد جرى تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين، على النحو الآتي:

• قسم متغير ممارسات إدارة المعرفة وتُقَيِّسه العبارات (1-20).

• قسم متغير تحقيق الميزة التنافسية وتُقَيِّسه العبارات (21-32).

4.10. الدراسة الاستطلاعية: وللتحقق من مدى ملائمة أداة جمع البيانات، تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة محدودة من مجتمع الدراسة، حيث خضعت البيانات المتحصّل عليها للتحليل الإحصائي بهدف قياس درجة ثبات الأداة وصدقها، بما يضمن صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الأساسية.

5.10. ثبات الأداة وصدقها: للتحقق من مدى ملائمة أداة جمع البيانات، تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة بلغ قوامها (20) مفردة من مجتمع الدراسة، وطُبِّقت معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات، وقد تراوحت قيمة معامل الثبات لأبعاد الدراسة ما بين (0.972 - 0.988) وبلغت قيمة ثبات الأداة ككل (0.995)، وهي درجات ثبات عالية، وذلك كما موضح بالجدول التالي.

جدول رقم 1: معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة

المتغيرات	نوع المتغير	عدد العبارات	العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
توليد المعرفة	مستقل	5	من 1 إلى 5	0.972	0.985
تخزين المعرفة	مستقل	5	من 6 إلى 10	0.981	0.990
نقل المعرفة	مستقل	5	من 11 إلى 15	0.982	0.990
تطبيق المعرفة	مستقل	5	من 16 إلى 20	0.960	0.979
تحقيق الميزة التنافسية	تابع	12	من 21 إلى 32	0.988	0.993
الأداة ككل		35	من 1 إلى 32	0.995	0.997

المصدر: المعلومات معدة من برنامج SPSS

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام نوعين من الصدق: صدق المحكمين، والصدق الإحصائي (الذاتي).

أ- **صدق المحكمين:** عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس في إدارة الأعمال والإحصاء، وأجريت التعديلات التي أوصى بها المحكمون.

ب - **الصدق الإحصائي (الذاتي):** للتحقق من صدق أداة الدراسة استُخدمت طريقة الصدق الإحصائي (Statistical Validity)، وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وذلك كما هو موضح في الجدول (1)؛ حيث تراوحت قيمة معامل الصدق ما بين (0.985 - 0.993)، في حين بلغت قيمة صدق الأداة ككل (0.997)، وهذا يبرر صدق المقياس وأن فقرات الاستبانة تعكس قدرته على قياس ما صمم من أجله.

6.10. أساليب تحليل البيانات: كوّنت أداة الدراسة (الاستبانة) من (32) عبارة هدفت إلى قياس أثر ممارسات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة بلاغري - بنغازي، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد الدراسة. وبعد جمع الاستبانات وترميزها وإدخال بياناتها إلى الحاسب الآلي، تم تحديد طول خلايا المقياس المستخدم في الدراسة، وذلك كما هو موضح في جدول (2).

جدول 2: طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس Likert ودرجة التوافر للعبارات

الفئة في مقياس Likert	ترميز العبارات	طول الخلية	درجة التوافر
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.79	ضعيفة جداً
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل من 2.59	ضعيفة
محايد	3	من 2.60 إلى أقل من 3.39	متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى أقل من 4.19	مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5.00	مرتفعة جداً

ومن ثمّ تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات ونوع الاختبارات لفرضيات الدراسة، وذلك عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت الدراسة الأساليب التالية:

- معادلة ألفا كرونباخ لمعرفة معدلات ثبات وصدق مقاييس الدراسة.
- مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسط الحسابي، وذلك بهدف معرفة متوسط إجابات المبحوثين على العبارات الواردة بالاستبانة، وتحديد الأهمية النسبية لكل محور على حدة.
- الانحراف المعياري لقياس مدى التشتت (التفاوت) في الإجابات المتحصل عليها عن القيمة المتوسطة لها.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (وأبعاده الأربعة كلّ على حدة) على المتغير التابع.

7.10. تحليل بيانات الدراسة:

• عرض وتحليل النتائج الخاصة بممارسات إدارة المعرفة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً وصفيّاً للمتغير المستقل والمتمثل في ممارسات إدارة المعرفة، حيث جرى احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إلى جانب تحديد مستويات التوافر لفقرات الأبعاد المختلفة لدى إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، وذلك وفقاً لما يوضحه الجدول الآتي:

جدول 3: إجابات المبحوثين عن عبارات ممارسات إدارة المعرفة

الأبعاد	م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	ترتيب الأهمية
إدارة المعرفة	1	تشجع الجامعة على توليد المعرفة من خلال جهات فاعلة مختلفة	3.9239	0.97478	مرتفعة	1
	2	تسعى الجامعة للوصول إلى الأفكار والمعلومات الجديدة وجمعها واكتسابها من مصادر خارجية متنوعة	3.7826	0.87488	مرتفعة	3
	3	تسعى الجامعة إلى اكتساب المعرفة حول الخدمات الجديدة داخل نشاطها	3.6848	0.92498	مرتفعة	8
	4	تقيم الجامعة العديد من الندوات المعرفية المتعلقة بالمهام الوظيفية	3.6087	1.05826	مرتفعة	16

5	توفر إدارة الجامعة العديد من المواد العلمية المتاحة التي تساهم في الإثراء المعرفي لديها	3.7500	1.02309	مرتفعة	4
المعلومات العامة لتوليد المعرفة					
6	تمتلك الجامعة عمليات داخلية مصممة لتحسين وتنظيم وتخزين المعرفة التي تم جمعها	3.7500	0.80034	مرتفعة	14
7	تقوم الجامعة بتوثيق الأشياء التي يتم عملها أو تعلمها	3.7174	1.01987	مرتفعة	7
8	تقوم الجامعة بتقييم حالات الفشل والنجاح واستخلاص الدروس المستفادة	3.6304	1.03475	مرتفعة	13
9	تمتلك الجامعة قواعد بيانات تستعين بها وقت الحاجة والتي توفر المعلومات المتعلقة بالمهام داخلها	3.5870	1.06029	مرتفعة	17
10	يتم أرشفة البيانات والمعلومات داخل الجامعة بطريقة حديثة يمكن الوصول إليها	3.5761	1.05073	مرتفعة	18
المعلومات العامة لتخزين المعرفة					
11	تستخدم الجامعة آليات ووسائل لتبادل المعرفة بين العملاء والجهات التنظيمية الفاعلة	3.6739	0.91518	مرتفعة	11
12	يتبادل الموظفون بالجامعة الوظائف والمهام ويشاركونها وهذا يؤدي إلى توزيع المعرفة والخبرات بينهم	3.6087	1.03729	مرتفعة	15
13	يقوم الموظفون في الجامعة بإبلاغ بعضهم البعض بانتظام عن التجارب الإيجابية وأساليب العمل الناجحة	3.5543	0.96492	مرتفعة	19
14	يتم تزويد المنتسبين الجدد بمهارات متعلقة بمهامهم من قبل زملائهم الأكثر خبرة	3.5435	0.96548	مرتفعة	20
15	تستخدم الإدارة وسائل حديثة في نقل المعارف المتعلقة بالمهام الوظيفية إلى الموظفين	3.6413	0.95597	مرتفعة	12
المعلومات العامة لنقل المعرفة					
16	تستخدم الجامعة المعرفة المتاحة لتحسين خدماتها	3.7174	0.99809	مرتفعة	6
17	تقوم الجامعة بتعديل خدماتها ومنتجاتها واستراتيجياتها في ضوء تجاربها السابقة	3.8152	0.98259	مرتفعة	2
18	تحاول الجامعة استخدام المعرفة عبر مشاريع الابتكار المختلفة	3.6848	0.99371	مرتفعة	9
19	تشجع الجامعة العاملين على تطبيق ما يكتسبونه من معارف ودورات تدريبية في عملهم اليومي	3.6848	1.06832	مرتفعة	10
20	تسهم أنظمة إدارة المعرفة المتوفرة في الجامعة (كقواعد البيانات والأرشيف الإلكتروني) في تسهيل تطبيق المعرفة على أرض الواقع	3.7283	1.04937	مرتفعة	5
المعلومات العامة لتطبيق المعرفة					
المعلومات العامة ممارسات إدارة المعرفة: المتوسط 3.6761 الانحراف 0.76268					

يُبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد ممارسات إدارة المعرفة، حيث أظهرت أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.9239 – 3.5435)، إذ تحصلت العبارة رقم (1) والتي تنص على "تشجع الجامعة على توليد المعرفة من خلال جهات فاعلة مختلفة"، على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.9239) وانحراف معياري قيمته (0.97478)، بينما تحصلت العبارة رقم (14) والتي تنص "يتم تزويد المنتسبين الجدد بمهارات متعلقة بمهامهم من قبل زملائهم الأكثر خبرة"، على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.5435) وانحراف معياري (0.96548). وبشكل عام، بلغ المتوسط العام لُبعد توليد المعرفة (3.7500)، وُبعد تخزين المعرفة (3.6239)، وُبعد نقل المعرفة (3.6043)، وُبعد تطبيق المعرفة (3.7261)، في حين بلغ المتوسط العام لمتغير ممارسات إدارة المعرفة ككل بالجامعة (3.6761) بانحراف

معياري (0.76268)، وهي تعكس درجة توافر مرتفعة، وهذا يُشير إلى وجود مستوى مرضٍ من ممارسات إدارة المعرفة لدى العاملين بالجامعة.

● عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية:

تناول هذا الجزء عرضًا تحليليًا لنتائج المتغير التابع المتمثل في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إلى جانب تحديد مستويات التوافر لفقراته لدى إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، وذلك كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول 4: إجابات المبحوثين عن عبارات تحقيق الميزة التنافسية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	ترتيب الأهمية
21	تبتكر الجامعة طرق جديدة لزيادة نسبة النجاح	3.7717	0.92704	مرتفعة	5
22	تسعى الجامعة إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة	3.6522	1.03175	مرتفعة	11
23	تسعى الجامعة إلى تعزيز انتشارها والوصول إلى شرائح جديدة	3.6630	1.01934	مرتفعة	10
24	تعزز الجامعة ثقافة الإبداع والابتكار في جميع أنشطتها الأكاديمية والإدارية	3.6304	1.08656	مرتفعة	12
25	تسعى الجامعة إلى تلبية توقعات المستفيدين من خلال تقديم برامج وخدمات ذات جودة عالية	3.8261	0.9790	مرتفعة	2
26	تسعى الجامعة إلى تحليل احتياجات المجتمع والفئات المستفيدة عند تطوير برامجها الأكاديمية وخدماتها	3.8043	1.00809	مرتفعة	3
27	تهتم الجامعة بتقديم خدمات مستندة إلى احتياجات ورغبات الطلبة والمستفيدين	3.8587	1.01182	مرتفعة	1
28	تحرص الجامعة على بناء شراكات فاعلة مع الجهات الداعمة والمجتمعية لتعزيز مواردها	3.7609	1.13263	مرتفعة	7
29	تسعى الجامعة إلى تخفيض التكاليف التشغيلية دون التأثير على جودة الخدمة التعليمية	3.7609	0.99857	مرتفعة	6
30	تستجيب الجامعة بسرعة للتغيرات في احتياجات سوق العمل عند تصميم برامجها	3.7065	1.06429	مرتفعة	9
31	توظف الجامعة التقنيات الحديثة (كالعلم الإلكتروني والذكاء الاصطناعي) لتعزيز تنافسيتها	3.7065	0.93218	مرتفعة	8
32	تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات الأكاديمية والإدارية المتميزة لتعزيز مكانتها التنافسية	3.8043	1.10184	مرتفعة	4
المتوسط العام 3.7455		الانحراف المعياري 0.83300		مرتفعة	

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير "تحقيق الميزة التنافسية"؛ وقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.6304 - 3.8587)، إذ حصلت العبارة رقم (27) والتي تنص على "تهتم الجامعة بتقديم خدمات مستندة إلى احتياجات ورغبات الطلبة والمستفيدين"، على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.8587) وانحراف معياري قيمته (1.01182)، بينما حصلت العبارة رقم (24) والتي تنص "تعزز الجامعة ثقافة الإبداع والابتكار في جميع أنشطتها الأكاديمية والإدارية"، على أقل متوسط حسابي بلغ (3.6304) وانحراف معياري (1.08656)، وبشكل عام بلغ المتوسط العام لمتغير تحقيق الميزة التنافسية (3.7455)، وهذا يُشير إلى درجة توافر مرتفعة، ويدل على وجود مستوى مرضٍ.

8.10. اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج: يتناول هذا الجانب التحقق من صحة فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها وذلك على النحو التالي:

- **تحليل الانحدار البسيط:** بهدف الكشف عن أثر ممارسات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، تم اعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة أولاً باستخدام متغير ممارسات إدارة المعرفة مجتمعاً، ثم تكرار التحليل لكل بُعد من الأبعاد الأربعة على حدة لاختبار الفرضيات الفرعية الأربع، والتي تنص الفرضية الرئيسة منها على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بجامعة بلاغري - بنغازي".

جدول 5: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد ممارسات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R ²	قيمة F	Sig(F)	β	قيمة t	Sig(t)
تحقيق الميزة التنافسية	ممارسات إدارة المعرفة	0.798	0.636	157.427	0.000	0.871	12.547	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج برنامج SPSS. أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن الانحدار معنوي وأنه توجد علاقة ارتباط طردي قوية بين ممارسات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية بجامعة بلاغري - بنغازي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.798) عند مستوى معنوية (0.05)، كما بلغ معامل التحديد (R²) (0.636)، أي أن ممارسات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته (63.6%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية، وأن (36.4%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تذكر في الدراسة، وقد بلغت قيمة درجة التأثير بيتا (β) (0.798)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين ممارسات إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق الميزة التنافسية بقيمة (79.8%)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة (t) البالغة (12.547) وقيمة (F) تساوي 157.427 عند مستوى دلالة (0.05). ومن خلال نتائج التحليل تقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بجامعة بلاغري - بنغازي.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين توليد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين".

جدول 6: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر توليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R ²	قيمة F	Sig(F)	β	قيمة t	Sig(t)
تحقيق الميزة التنافسية	توليد المعرفة	0.762	0.581	124.827	0.000	0.793	11.173	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (6) وجود علاقة ارتباط طردي قوية بين بُعد توليد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية بجامعة بلاغري - بنغازي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.762)، كما بلغ معامل التحديد (R²) (0.581) أي أن بُعد توليد المعرفة يفسر ما نسبته (58.1%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية، وأن (41.9%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تذكر في الدراسة، وقد بلغت قيمة بيتا (β) (0.762)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين توليد المعرفة تؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق الميزة التنافسية بقيمة (76.2%)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (t) البالغة (11.173) وقيمة (F) تساوي 124.827 عند مستوى دلالة (0.05). ومن ثم يُرفض الفرض الصفري الفرعي الأول، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين".
- جدول 7: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية**

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R ²	قيمة F	Sig(F)	β	قيمة t	Sig(t)
تحقيق الميزة التنافسية	تخزين المعرفة	0.670	0.449	73.395	0.000	0.631	8.567	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (7) وجود علاقة ارتباط طردي متوسطة بين بُعد تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية بجامعة بلاغري - بنغازي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.670)، كما بلغ معامل التحديد (R²) (0.449) أي أن بُعد تخزين المعرفة يفسر ما نسبته (44.9%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية، وأن (55.1%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تذكر في الدراسة، وقد بلغت قيمة بيتا (β) (0.670)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين تخزين المعرفة تؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق الميزة التنافسية بقيمة (67.0%)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (t) البالغة (8.567) وقيمة (F) تساوي 73.395 عند مستوى دلالة (0.05). ومن ثم يُرفض الفرض الصفري الفرعي الثاني، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة رمضان (2025) التي أكدت أهمية تخزين المعرفة وتوثيقها في دعم الميزة التنافسية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين نقل المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين".

جدول 8: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر نقل المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R ²	قيمة F	Sig(F)	β	قيمة t	Sig(t)
تحقيق الميزة التنافسية	نقل المعرفة	0.662	0.439	70.323	0.000	0.658	8.386	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباط طردي متوسطة بين بُعد نقل المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية بجامعة بلاغري - بنغازي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.662)، كما بلغ معامل التحديد (R²) (0.439) أي أن بُعد نقل المعرفة يفسر ما نسبته (43.9%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية، وأن (56.1%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تذكر في الدراسة، وقد بلغت قيمة بيتا (β) (0.662)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين نقل المعرفة تؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق الميزة التنافسية بقيمة (66.2%)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (t) البالغة (8.386) وقيمة (F) تساوي 70.323 عند مستوى دلالة (0.05). ومن ثم يُرفض الفرض الصفري الفرعي الثالث، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية بين نقل المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين تطبيق المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين".

جدول 9: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R ²	قيمة F	Sig(F)	β	قيمة t	Sig(t)
تحقيق الميزة التنافسية	تطبيق المعرفة	0.803	0.645	163.723	0.000	0.797	12.795	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (9) وجود علاقة ارتباط طردي قوية بين بُعد تطبيق المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية بجامعة بلاغري - بنغازي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.803)، كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.645) أي أنّ بُعد تطبيق المعرفة يفسر ما نسبته (64.5%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية، وأنّ (35.5%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تذكر في الدراسة، وقد بلغت قيمة بيتا (β) (0.803)، أي أنّ الزيادة بدرجة واحدة في تحسين تطبيق المعرفة تؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق الميزة التنافسية بقيمة (80.3%)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (t) البالغة (12.795) وقيمة (F) تساوي 163.723 عند مستوى دلالة (0.05). ومن ثم يُرفض الفرض الصفري الفرعي الرابع، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة المصراطي وعبدالله (2025) التي أكدت الدور المحوري لتطبيق المعرفة فعلياً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية.

11. نتائج وتوصيات الدراسة:

1.1.1. نتائج الدراسة ومناقشتها بالدراسات السابقة:

1. جاءت جميع أبعاد ممارسات إدارة المعرفة بدرجة توافر مرتفعة لدى العاملين بجامعة بلاغري - بنغازي، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.6761) وانحراف معياري (0.76268)، تصدرها بُعد توليد المعرفة بمتوسط (3.7500)، تلاه بُعد تطبيق المعرفة (3.7261)، ثم بُعد تخزين المعرفة (3.6239)، وأخيراً بُعد نقل المعرفة (3.6043) كأضعف الأبعاد نسبياً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علي وآخرون (2024) التي أظهرت ارتفاع مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة بتعز، وتختلف مع دراسة الفيتوري (2024) بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي التي أظهرت مستوى منخفضاً، ويُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف الفئة المستهدفة (أعضاء هيئة تدريس مقابل إداريين) والفترة الزمنية بين الدراستين.

2. كما جاء متغير تحقيق الميزة التنافسية بدرجة توافر مرتفعة، بمتوسط عام بلغ (3.7455) وانحراف معياري (0.83300)، حيث تصدرت الفقرة المتعلقة باهتمام الجامعة بتقديم خدمات مستندة إلى احتياجات الطلبة والمستفيدين بأعلى متوسط (3.8587)، بينما جاءت فقرة تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار في الأنشطة الأكاديمية والإدارية بأدنى متوسط (3.6304)، مما يشير إلى أن الجامعة أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين مقارنة بترسيخ ثقافة ابتكارية داخلية راسخة.

3. وفيما يتعلق باختبار الفرضيات، أظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المعرفة مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية، بمعامل تحديد ($R^2=0.636$)، أي أنّ هذه الممارسات تفسر 63.6% من التباين في الميزة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات بلم وشليدة (2026)، ورمضان (2025)، وعمرو والنهاري (2023)، وAnozie & Lebura (2023)، رغم اختلاف طبيعة القطاعات المبحوثة، مما يعزز عمومية هذه العلاقة.

4. وعلى مستوى الفرضيات الفرعية: أظهر بُعد توليد المعرفة أثراً دالاً إحصائياً ($R^2=0.581$)، جاء في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير، بما يتسق مع دراسة علي وآخرون (2024) التي رصدت تأثيراً واضحاً لبُعدي تشخيص المعرفة وتوليدها. وأظهر بُعد تخزين المعرفة أثراً دالاً ($R^2=0.449$) وإن كان من الأبعاد الأقل تأثيراً، بما يتقارب مع توصية دراسة رمضان (2025) بإنشاء إدارة مستقلة لإدارة المعرفة تُعنى

بتخزينها وتوثيقها. كما أظهر بُعد نقل المعرفة أثرًا دالًا ($R^2=0.439$)، وهو الأضعف تأثيرًا بين الأبعاد جميعًا، بما يتسق مع توصية دراسة الصادق والحناشي (2026) بتشجيع الابتكار وتبادل الخبرات، مما يعكس ضعفًا متكررًا في آليات نقل المعرفة عبر عدة سياقات مؤسسية ليبية، وفي المقابل، جاء بُعد تطبيق المعرفة الأقوى تأثيرًا بين جميع الأبعاد ($R^2=0.645$)، متجاوزًا حتى الأثر الكلي المجتمع لممارسات إدارة المعرفة ($R^2=0.636$). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المصراطي وعبدالله (2025) بجامعة مصراتة التي أوصت بالاستثمار في البنية المعرفية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

5. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن مجرد توافر ممارسات المعرفة أو تخزينها لا يكفي لتحقيق الميزة التنافسية، بل إن قدرة الجامعة على تحويل هذه المعرفة إلى ممارسات فعلية في خدماتها واستراتيجياتها هي العامل الأكثر فاعلية.

2.11. توصيات الدراسة: استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها الإسهام في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة ودعم تحقيق الميزة التنافسية. وتهدف هذه التوصيات إلى تطوير آليات توليد المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة، وهي على النحو الآتي:

1. العمل على تعزيز آليات نقل المعرفة بين العاملين، كونه أضعف الأبعاد تأثيرًا في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال استحداث برامج توجيه رسمية يزود فيها المنتسبون الجدد بالمهارات المتعلقة بمهامهم من قبل زملائهم الأكثر خبرة.

2. تطوير أنظمة تخزين وأرشفة المعرفة والمعلومات داخل الجامعة بطرق حديثة يسهل الوصول إليها، مع الاستفادة من فكرة إنشاء وحدة تنظيمية مستقلة تُعنى بإدارة المعرفة وتُشرف على عمليات التخزين والتوثيق.

3. الاستمرار في دعم ممارسات توليد المعرفة من خلال جهات فاعلة ومصادر خارجية متنوعة، كالندوات المعرفية والمواد العلمية.

4. تعميق ممارسات تطبيق المعرفة في العمليات الفعلية للجامعة، بوصفه الأكثر تأثيرًا في تحقيق الميزة التنافسية، عبر ربط المعرفة المتوفرة مباشرة بمشاريع التحسين والابتكار وتطوير الخدمات.

5. العمل على إحياء ثقافة الإبداع والابتكار داخل الجامعة في جميع أنشطتها الأكاديمية والإدارية، كونها الفقرة الأضعف توافرًا ضمن متغير الميزة التنافسية.

6. إجراء دراسات مستقبلية تدخل متغيرات وسيطة كالقيادة التنظيمية أو الحوكمة الجامعية الرشيدة ضمن نموذج العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

المراجع:

1. بلم، أماني، وشليدة، محمود. (2026). أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية بالتطبيق على المصرف التجاري الوطني - الإدارة العامة. مجلة الفاروق للعلوم، 2(3)، 864-885.
2. جسر للأبحاث الإدارية. (2024). دليل إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي للمؤسسات المعاصرة. إصدارات جسر المعرفية.
3. حسينة، عواد. (2020). دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات - سكيكة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
4. الخطيب، أحمد. (2021). الإطار النظري للقدرة التنافسية وآليات بنائها في منظمات الأعمال. مجلة جامعة الأكاديمية الليبية، 3(3)، 112-135.
5. رمضان، عياد جمعة عياد. (2025). إدارة المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركة الليبية للموائى - فرع طرابلس، ليبيا. المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة، 3(2)، 268-284.
6. السيف، روان عبد الرحمن محمد، والفصيل، عبد الحميد محمد، وجرداد، فايز علي. (2024). أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص: دراسة حالة شركة الحياة الاستثمارية. المجلة الدولية للبحوث العلمية، 3(8)، 144-182.
7. الصادق، خالد الصادق معتوق، والحناشي، بسمة مصباح المبروك. (2026). إدارة المعرفة وأثرها في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم التقني بمدينة بني وليد. مجلة العلوم الشاملة، 10(39)، 151-171.
8. عبد الحكيم، هناء، وسلمان، شيماء. (2020). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في المراكز البحثية بجامعتي بغداد والمستنصرية. المجلة العراقية لدراسات المعلومات والتوثيق، 3(1)، 167-189.

9. العتيبي، وفاء، وآل ضرمان، مريم. (2023). مفاهيم وإستراتيجيات تحليل وتصميم نظم إدارة المعرفة: دراسة نظرية. المجلة العربية للنشر العلمي، (55)، 78-99.
10. علي، رانيه حسن محمد. (2026). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 7(4)، 28-46.
11. علي، صادق أمين هزاع، والشميري، عبد الغني عبد السلام عبده عامر، والمختلف، أمجد سعيد دبوان، وزيد، جميل أحمد علي. (2024). أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة تعز: دراسة ميدانية. مجلة منار الشرق للدراسات الإدارية والتجارية، 1(4)، 22-41.
12. عمرو، سعيد، والنهاري، مصلح. (2023). دور ممارسات إدارة المعرفة في تحقيق استدامة الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات اليمنية. المجلة اليمنية للدراسات الإدارية، 8(2)، 15-40.
13. الفيتوري، أشرف عبد السلام. (2024). دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، جامعة مصراتة، 11(1)، 279-303.
14. المصري، محمد، وعبدالله، فاطمة. (2025). أثر أبعاد إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة جامعة مصراتة. مجلة العلوم والبحوث الأكاديمية، 14(2)، 85-110.
15. Al-Najjar, M. (2016). The impact of strategic orientation on achieving competitive advantage. *Journal of Business Studies*, 14(2), 55-72.
16. Anggiani, S., et al. (2024). The effect of knowledge management on university performance through good university governance in Indonesia. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 46(1), 89-105.
17. Anozie, E. C., & Lebura, S. (2023). Knowledge sharing and competitive advantage of media establishments in Rivers State, Nigeria. *Nigerian Journal of Management Sciences*, 24(2a), 28-37.
18. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
19. Dan, T. P., & Kai, S. (2019). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers: Three blurry terms in KM. *Journal of Knowledge Management*, 81-91.
20. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
21. Frederiksen, L., & Harr, E. (2024, June 25). Mastering differentiation strategy for professional services firms. *Hinge Marketing*. <https://hingemarketing.com/blog/story/expertise-as-a-differentiation-strategy>.
22. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
23. Natek, S., & Lesjak, D. (2021). Knowledge management systems: Concepts and technologies for organizational learning. *International Journal of Management*, 12(2), 101-118.
24. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
25. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
26. Trivedi, K., & Srivastava, K. B. L. (2022). The role of knowledge management processes in leveraging competitive strategies to achieve firm innovativeness. *The Bottom Line*, 35(2/3), 53-72.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of JLABW and/or the editor(s). JLABW and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.