

تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات في ضوء

مدخل إدارة المعرفة

(دراسة ميدانية بجامعة أسوان)

اعداد

د. حنان عبد الستار محمود

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة أسوان

**DOI: 10.12816/0052997**

مجلة الدراسات التربوية والانسانية . كلية التربية . جامعة دمنهور .

المجلد الثامن - العدد الرابع - الجزء الرابع - لسنة ٢٠١٦



## تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة (دراسة ميدانية بجامعة أسوان)

د. حنان عبد الستار محمود

DOI: 10.12816/0052997

### الملخص

تعد الجامعات المصدر الرئيسي للمعرفة، ومع ظهور مجتمع المعرفة ازداد دورها في إدارة أصولها المعرفية، وتطوير وتنمية البناء المعرفي للمجتمع والمعرفة هي الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والابتكار، وللجامعات دور حاسم في تدعيم استراتيجيات النمو الاقتصادي المقادة بالمعرفة، وتأسيس مجتمعات ديمقراطية و متماسكة اجتماعياً.

وبناءً على ذلك فقد هدف البحث الحالي إلى التعرف على الأسس الفكرية لمدخل إدارة المعرفة، والتعرف على طبيعة الميزة التنافسية في الجامعات، وعلى علاقة مدخل إدارة المعرفة بالجامعات بتحقيق الميزة التنافسية لها، بالإضافة إلى رصد واقع تحقيق الميزة التنافسية بجامعة أسوان في ضوء مدخل إدارة المعرفة ووضع بعض المقترحات لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة أسوان في ضوء استخدام مدخل إدارة المعرفة. واستخدم البحث المنهج الوصفي، وذلك من منطلق أنه يهتم بوصف ما هو كائن وتفسيره ورصد الواقع، ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً. وقد توصل البحث إلى عدة نتائج منها: وجود عوائق تحول دون توفر المناخ المناسب للإبداع والابتكار للقيادات الجامعية وعدم قيام الجامعة بعمل حملات توعية متعلقة بنشر ثقافة إدارة المعرفة بين القيادات والهيئة التدريسية والإدارية، بالإضافة إلى إهمال الجامعة لعقد اتفاقيات مع مؤسسات أخرى لتوفير المنح للطلاب، وضعف امتلاك أعضاء هيئة التدريس للأفكار الابتكارية والإبداعية في العمل والتي من شأنها أن تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

## **Achieving Competitive Advantage in Universities in the Light of the Approach of Knowledge Management (A field Study at Aswan University)**

### **Summary**

Universities are the main source of knowledge, As the knowledge society emerged, its role in managing its knowledge assets increased, And the development of knowledge building for society, Knowledge is the balance created by the outcome of scientific research, thinking and innovation, Universities have a crucial role to play in fostering knowledge-based economic growth strategies and establishing democratic and socially cohesive societies.

Consequently, the current research aims to identify the intellectual bases of the knowledge management approach, And to identify the nature of competitive advantage in universities, And the relationship of the knowledge management portal to universities to achieve their competitive advantage, in addition to monitoring the reality of achieving competitive advantage at the University of Aswan in the light of the approach of knowledge management, And the development of some proposals to achieve competitive advantage at the University of Aswan in light of the use of knowledge management portal.

The research used the descriptive method, in that it is concerned with describing what is being, interpreting it and monitoring the reality, and is interested in describing the phenomenon accurately and expresses it in qualitative and quantitative terms.

The research found several results, including: the existence of obstacles that prevent the availability of the appropriate climate for creativity and innovation for university leaders, and the failure of the university to carry out awareness campaigns related to the dissemination of culture of knowledge management among the leadership and teaching staff and administrative, In addition to the neglect of the university to enter into agreements with other institutions to provide scholarships for students, and the weakness of the ownership of faculty of innovative ideas and creative work that will help in achieving the competitive advantage of universities.

## القسم الأول: الإطار العام للبحث

### مقدمة البحث:

يعيش العالم اليوم تداخلات عديدة من القوى والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي ساهمت في إعادة تشكيل طبيعة التعليم الذي هو القاطرة التي تقود المجتمع نحو الأخذ بعوامل التقدم والتنمية الشاملة والمستدامة. وتعد الجامعات الركيزة الأساسية لتطوير وتنمية المجتمع في كافة المجالات فمنها ينبع الفكر المستنير الذي يعتمد علي البحث والتجربة العملية، والمنهج العلمي المتخصص، وهي وسيلة المجتمع نحو مستقبل أفضل، ومعالجة للسلبيات والأزمات، ومحققة للتقدم والرفاهية المنشودة للمجتمع، وفي ظل المتغيرات العالمية أصبح من الضروري إعادة النظر في نظام التعليم الجامعي لمواجهة التحديات المستجدة، وتلبية الاحتياجات التي نتجت عنها، ومن ثم تسعى الجامعات - كغيرها من المؤسسات - إلى البقاء والنمو والعمل على تطوير الاستراتيجيات وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها، ولكن الجامعات أصبحت تواجه تحديات جديدة متزايدة، مثل التحديات المالية، والمنافسة المحلية والدولية، وضغوط ومتطلبات سوق العمل المتغيرة والمتنوعة (عبد الله بن حمد بن ابراهيم العباد، ٢٠١٦، ص٣٠٧).

وفي ظل ذلك أصبح التعليم الجامعي أحد عناصر التقدم الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي، والمحرك الأساسي لنهضة الأمم، ووسيلة المجتمعات لاحتلال مكانة بين الدول المتقدمة، من هنا أصبح التنافس الحقيقي الذي يجري الآن بين دول العالم، هو التنافس في تطوير التعليم بصفة عامة، والتعليم الجامعي بصفة خاصة (أشرف السعيد أحمد محمد، ٢٠٠٧، ص٥٦).

وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ازداد الاهتمام بها في منظمات الأعمال في ظل التحول نحو اقتصاديات المعرفة، والتي أصبحت تؤكد أن مصدر الثروة ليس فقط- رأس المال وإنما -أيضاً- المعرفة، ولهذا فقد حاز الاستثمار في المعرفة على اهتمام مختلف المؤسسات، مما دفع قادة منظمات

الأعمال إلى إعادة النظر في أولوياتهم الاستراتيجية، وحيث إن الاقتصاديات الجديدة للمعرفة ستؤثر في أشكال المنافسة بشكل كلي، فقد أصبح القائد الإداري يدرك أن تطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمة يوفر لها إمكانات جديدة، وقدرات تنافسية متميزة (حسين حسن، ٢٠٠٨، ص ٤٥).

والمعرفة تمكن الجامعات من إعادة تحديد أهدافها وسياساتها وهندسة عملياتها وتحقيق الميزة التنافسية فيها، الأمر الذي أدى إلى تزايد الاعتراف بها، بوصفها موجوداً جوهرياً غير ملموس ولكنه محسوس ومقاس، مما وضع تحديات أمام الجامعات للبحث عن أفضل السبل لإدارتها، من أجل تشجيع عمليات إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها وتطبيقها، والتي تؤثر إيجاباً في تحسين الإنتاجية والتجديد والابتكار، ومن هذا المنطلق فإن الجامعات معنية بتقديم المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة، كما أكدت المنظمات والمؤتمرات والتقارير على إدارة المعرفة بطريقة فاعلة باعتبارها محكاً رئيساً يحدد معايير تقدم الجامعات، وفي هذا السياق أكدت منظمة اليونسكو على أهمية تعهد الجامعات بتطبيق إدارة المعرفة لما تحققه من ميزة تنافسية، لاسيما وأنها تشهد تحدياً في المعلومات ووسائل حفظها ونشرها وتطبيقها (صبرية اليحيوي، ٢٠١١، ص ٢٣٠).

وجدير بالذكر أن مصطلح التنافسية استقطب اهتمام العديد من الاقتصاديين والمؤسسات الاقتصادية الدولية والشركات والدول منذ نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، وأصبحت التنافسية غاية يسعى الجميع إلى تحقيقها للوصول إلى هدف رفع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع لتحقيق الرفاهية، إذ تعد التنافسية مؤشراً للقوة الاقتصادية للبلد، حيث لا يكون للاقتصاد أهمية أو تأثير في المحيط الدولي مالم يتمتع بقوة تنافسية عالمية (محمد صبري الحوت، ٢٠١٥، ص ١٢٨).

ولقد أكد السياق الجديد من التحولات العالمية واقتصاد المعرفة على أهمية توفير ميزات تنافسية بين الجامعات لتكون الأفضل، بما يسمح لها بجذب أفضل العناصر البشرية من أعضاء هيئة تدريس وإداريين وطلاب، لتبدأ حالة من التنافس بين الجامعات لإحداث تغييرات استراتيجية في بنائها المادي والمعرفي

حتى تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية والفوز في سباق التنافس على سائر الجامعات الأخرى، إذ يجب إدراك أن تعليم القرن الحادي والعشرين هو حجر الأساس للتنافسية، فالتحولات الجوهرية في الاقتصاد تتطلب سياسات خلاقة لإيجاد تواصل بين التعليم والتنافسية، فنظام التعليم في القرن الحادي والعشرين هو التحدي المركزي أمام بناء القدرات التنافسية للدول (محمد صبري الحوت، ٢٠١٥، ص١٢٨).

لذلك اكتسبت إدارة المعرفة في الجامعات أهمية واضحة كمؤشر لنجاحها، وفي إسهامها للتحويل نحو الاقتصاد المعرفي، ولقد تعاضم دور الجامعات بعد أن تبين أن بناء الميزة التنافسية يعتمد على الموجودات الفكرية، وتحديدًا الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز الإبداع المستمر -سواء على صعيد المنتج أو العملية- والذي يعد هو الآخر من مقومات تعاضم تلك الميزة (سمر العلول، ٢٠١١، ص١٠٠).

انطلاقاً مما سبق، وباعتبار أن مؤسسات التعليم العالي وخاصةً الجامعات - من خلال إدارة المعرفة- أصبحت اليوم تتمتع بميزة تستقطب بواسطتها أعداد أكبر من الطلاب في تخصصات مختلفة، فإن النجاح في إدارة تلك الجامعات للمعرفة يعد بعداً رئيسياً لانتقاء الطلاب المبدعين، وتحسين مخرجات التعليم الجامعي، وفي ظل محدودية الدراسات العلمية الهادفة إلى مناقشة دور مدخل إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، جاء البحث الحالي ليستهدف تحليل دور المدخل في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وتحديدًا جامعة أسوان.

### مشكلة البحث:

المجتمع العالمي الذي نعيش فيه الآن هو مجتمع المعرفة الذي يقوم على درجة عالية من التنافس، ومن هنا برزت أهمية إدارة المعرفة، حيث اتجهت المؤسسات إلى إدارة وتنظيم ما لديها من خبرات وقدرات ومهارات ومعارف للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي مساندة عملية صنع

القرار وتحقيق الإبداع والابتكار، خاصةً وأن إدارة المعرفة تهدف إلى مساعدة المؤسسات على ابتكار وتشاطر واستخدام المعرفة بفعالية أكبر، كما تسهم في تقليل الأخطاء واختصار الوقت، وزيادة الإبداع وسرعة الاستجابة للتغير (زكريا سالم سليمان ابراهيم، ٢٠١٠، ص ٣١٧).

وتؤكد العديد من الدراسات إلى أن تبني مدخل إدارة المعرفة في المنظمات يحقق عدداً من الفوائد منها (تطور ونمو المنظمات، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحقيق الميزة التنافسية، تحسين الإبداع وسرعة الاستجابة، زيادة الإنتاجية، خفض التكاليف، زيادة الكفاءة والفاعلية، تحسين الأداء، إيجاد مصادر للتمويل الذاتي، والربط بين النظرية والتطبيق ومن ثم تحقيق مفهوم الجامعة المنتجة)، وتعد الجامعات من أهم المنظمات التي تقوم على إنتاج المعرفة والاستثمار فيها، وهي من أكثر المنظمات ملائمة لتبني مدخل إدارة المعرفة، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة بتطوير منظومة التعليم العالي، إلا أن العديد من التقارير والدراسات تشير إلى وجود الكثير من الظواهر التي إن دلت فإنها تدل على أن الجامعات غير قادرة على النهوض بالدور المنشود الذي يجب أن تقوم به في المجتمع، ومن أهم هذه الظواهر ما يلي (عمار فتحي موسى اسماعيل، ٢٠١٢، ص ٨٦):

(أ) الإنجاز التعليمي الجامعي في البلدان العربية ومنها مصر يعتبر ضعيف، وأهم الظواهر على ذلك:

- انخفاض إنتاج المعرفة، وتدني التحصيل المعرفي للمستفيدين بالخدمات التعليمية.
- غياب القدرات التحليلية والابتكارية كمنتج للتعليم الجامعي.
- ضعف وتخلف نشاط البحوث والتطوير في الجامعات العربية ومنها مصر.
- العزلة التي تعيشها المؤسسات التعليمية والجامعية داخل أوطانها، مما يفقدها القدرة على استغلال الموارد المعرفية المتاحة.

(ب) عدم تخلي الجامعات عن المفاهيم التقليدية للجودة والتي تقوم على عمليات الفحص والتركيز على الاختبارات النهائية، ودون مراجعة القدرات والمهارات.  
(ت) التوسع الكمي في التعليم دون الاهتمام بالتنوع، ويعد هذا واحداً من أهم العوامل التي ساهمت في انخفاض معدل مساهمة أسواق العمل العربية في النشاط الاقتصادي، على الرغم من الحجم الكبير للقوى العاملة، ووجود العديد من التحديات أمام الجامعات والتي تجعلها تفقد قدرتها على تخريج الكوادر البشرية القادرة على العمل في أسواق العمل سواء المحلية أو العالمية بكفاءة، ويجعلها تفقد مكانتها التنافسية.

كما تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات والتغيرات التي تحد من قدرتها التنافسية، وفي هذا الصدد تشير بعض التقارير والدراسات إلى العديد من أوجه القصور والسلبيات منها ما يلي:

١- الافتقار إلى سياسات مبتكرة للنهوض بالأداء المعرفي، وقلة وجود خطط موحدة للنهوض بإدارة المعرفة، وقلة مراعاة سياسات التعليم والبحث العلمي لاحتياجات السوق، وضعف التكامل بين سياسات واستراتيجيات التقانة وبين خطط التنمية (ماهر الضبع، ٢٠١٣، ص ٧٤٧).

٢- وفقاً لتقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٩م) عن المعرفة، فإن إدارة المعرفة تتطلب إيجاد الأطر المؤسسية الداعمة والحامية التي تتمتع بالقدرة على بناء الشروط الضامنة للاستمرار والتطوير والتقييم والمراقبة، وبذلك يجب تضمين إدارة المعرفة في الخطة الاستراتيجية للجامعة، وربطها بسياسات تحقيق التميز البحثي والإبداع المعرفي في أداء عضو هيئة التدريس (البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، ٢٠٠٩، ص ٧٤).

٣- قلة توافق المقررات الدراسية في أغلب الجامعات مع التغيرات التي تحدث في محتوى المعرفة ذاتها، فهي لا تعبر عن نسق فكري عام تنتمي حوله، وغالباً لا تواكب المناهج عصر التحولات الكبرى، ولا تسمح للطلاب بالتفكير العلمي أو النقدي الإبداعي، مما أدى إلى تقليدية نظم التقويم

والامتحانات، حيث ما زالت تعتمد بدرجة كبيرة على الامتحانات التحريرية، والتي تقوم على قياس القدرة على الحفظ والاسترجاع دون قياس القدرة على الفهم والتحليل وتكوين الرأي (أشرف السعيد أحمد محمد، ٢٠٠٨، ص ٩٩).

وجدير بالذكر أن استمرار الجامعات المصرية في بيئة تخضع لضغوط تنافسية كبيرة أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على تصميم وإدارة استراتيجيات تتوافق مع ما تقتضيه الأوضاع المعاصرة والمستقبلية، وتتماشى مع الانفتاح المعرفي والاقتصادي، لذلك أصبحت الجامعات اليوم مطالبة بتحقيق النمو وليس البقاء، مما يستوجب منها البحث عن أساليب التفوق والتميز، فكانت الميزة التنافسية السبيل إلى ذلك، حيث يمكن للجامعات المصرية تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على استدامتها من خلال تكوين اتجاه إيجابي نحو الميزة التنافسية ليصبح جميع أعضاء المجتمع الجامعي على وعي بأهميتها وإحداث تغييرات سريعة ومستمرة، سواء كان ذلك التغيير متعلقاً بالثقافة أو المنظمة أو الأفراد، بالإضافة إلى تطوير قدرات القيادات الجامعية، من خلال توافر الإمكانيات والطاقات المختلفة المادية والبشرية والتنظيمية، وبناء نظام معلومات فعال يتسم بالحيوية والتجديد، بالإضافة إلى الاستفادة القصوى من المعرفة لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وذلك من خلال عمليات التقاط وإنتاج وتخزين ومشاركة وتنظيم ونشر واستخدام المعرفة (ياسر عبد الهادي محمد، ٢٠١٦، ص ٨٠).

وبذلك يمكن القول بأن استخدام الجامعات لاستراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة سيؤدي إلى تحسين قدرتها على صنع واتخاذ قرارات استراتيجية ذات تأثير هام في تقديمها لخدمات بجودة عالية وتكلفة أقل، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، وعليه فلن تستطيع الجامعات حل مشكلاتها والقضاء على عيوبها وتجديد مخرجاتها إلا من خلال مدخل إدارة المعرفة، ومن ثم جاء البحث الحالي لدراسة كيفية تحقيق الميزة التنافسية للجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

### تساؤلات البحث:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- ما الأسس الفكرية لمدخل إدارة المعرفة؟
- ٢- ما طبيعة الميزة التنافسية في الجامعات؟
- ٣- ما علاقة مدخل إدارة المعرفة بالجامعات بتحقيق الميزة التنافسية لها؟
- ٤- ما واقع تحقيق الميزة التنافسية بجامعة أسوان في ضوء مدخل إدارة المعرفة؟
- ٥- ما المقترحات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة أسوان في ضوء استخدام مدخل إدارة المعرفة؟

### أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الأسس الفكرية لمدخل إدارة المعرفة.
٢. التعرف على طبيعة الميزة التنافسية في الجامعات.
٣. التعرف على علاقة مدخل إدارة المعرفة بالجامعات بتحقيق الميزة التنافسية لها.
٤. رصد واقع تحقيق الميزة التنافسية بجامعة أسوان في ضوء مدخل إدارة المعرفة.
٥. وضع بعض المقترحات لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة أسوان في ضوء استخدام مدخل إدارة المعرفة.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- ١- يتناول البحث موضوعاً مهماً وحيوياً وهو دراسة العلاقة بين مدخل إدارة المعرفة والميزة التنافسية بالجامعات المصرية التي تعمل في قطاع يتسم بدرجة عالية من التنافس، خاصةً في المرحلة الحالية والقادمة.
- ٢- قد يسهم البحث في تقديم تأصيل نظري لمدخل إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسات التربوية والتعليمية باعتبارهما مجالين بحثي خصب للباحثين.

- ٣- يتناول البحث الحالي مدخلاً لاقى اهتماماً واسعاً في علم الإدارة، وهو مدخل إدارة المعرفة الذي يمكن أن تستند عليه الجامعات من أجل الوصول إلى التنافسية ورفع كفاءة أدائها بشكل مستمر ودون توقف.
- ٤- قد يلبي هذا البحث احتياجات المجتمع المصري، وخاصةً في مجال تطوير الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية بها.
- ٥- قد يزود البحث الدارسين والباحثين في مجال التعليم الجامعي بنتائج توضح أهمية تحقيق الميزة التنافسية للجامعات للدخول في دائرة التنافس العالمي، والوصول للتميز المستدام.
- ٦- محاولة تقديم بعض المقترحات لتفعيل استخدام مدخل إدارة المعرفة والاستفادة منه في أداء الجامعات والوصول بها إلى الميزة التنافسية العالمية.
- ٧- قد تساعد نتائج البحث الحالي المسؤولين عن إدارة الجامعات المصرية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، وزيادة فعاليتها لتصبح أكثر انسجاماً مع المتغيرات المستمرة.
- ٨- يعد هذا البحث دليلاً يسترشد به العاملون في الجامعات يساعدهم في اتخاذ التدابير اللازمة للتطوير.

### منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لملاءمته لهذا البحث، وذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات وتفسيرها ومن ثم قياسها وتحليلها بهدف تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، وسوف تقوم الباحثة بعرض بحثها باستخدام هذا المنهج وتطبيق خطواته المتمثلة في: توضيح ماهية مشكلة البحث وتحديد أهدافها، ثم تحديد إجراءات البحث بشقيه النظري والميداني، وتحليل إجراءات البحث، ومناقشة النتائج وتحليلها، وأخيراً وضع مقترحات لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

## حدود البحث:

### (أ) الحدود الموضوعية:

سوف يقتصر البحث الحالي على محاولة تحقيق الميزة التنافسية للجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

### (ب) الحدود المكانية:

سوف يقتصر البحث الحالي في جانبه الميداني على عدد من الكليات التابعة لجامعة أسوان وهي: (كلية التربية، كلية الآداب، كلية الخدمة الاجتماعية، وكلية الحقوق).

### (ج) الحدود البشرية:

سوف يتم تطبيق البحث الحالي على عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة أسوان.

## أدوات البحث:

سوف يتم استخدام الاستبانة كأداة بحثية من أدوات المنهج الوصفي لجمع البيانات عن واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة أسوان.

## مصطلحات البحث:

### • إدارة المعرفة: Knowledge Management

تعرف بأنها: "كل الطرق والأدوات التي تساهم في ترويج العمليات التالية (خلق المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، واستخدام المعرفة) في كل مستويات المنظمة" (عمار فتحي موسى اسماعيل، مرجع سابق، ص ٩١).

ويشير مفهوم إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بشكل عام إلى: "عمليات المشاركة في تداول وتوزيع المعرفة التي تتم داخل المؤسسات الأكاديمية بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس" ( Gillbert, K and Others, 2000, P. 173. ).

وتعرف الباحثة إدارة المعرفة إجرائياً بأنها: "استراتيجية متكاملة ودائمة تتبعها المنظمة وتشمل القيادة، الأفراد، الثقافة التنظيمية، والتقنيات اللازمة، بهدف الاستفادة القصوى من المعرفة لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة وذلك من خلال عمليات النقاط وإنتاج وتخزين ومشاركة وتنظيم ونشر واستخدام المعرفة".

### • الميزة التنافسية: Competitive Advantage

تعرف الميزة التنافسية بأنها: "المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو الخدمية أو التسويقية، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية، أو الموقع الجغرافي لها" (كمال محمد يوسف الحواجرة، ٢٠١٠، ص٢٩٠).

كما تعرف بأنها: "مجال تتمتع فيه المؤسسة التعليمية بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الخدمية، بحيث تستطيع المؤسسة التعليمية أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها، وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم" (الطيب داودي وآخرون، ٢٠٠٧، ص٣).

وتعرف الباحثة الميزة التنافسية إجرائياً بأنها: "قدرة الجامعة في التفوق على منافسيها، بما يؤدي إلى إشباع رغبات عاملها وعملائها، ويحقق لها المنفعة والتميز والتقدم على مدى طويل الأجل".

### الدراسات السابقة:

سوف يقتصر البحث الحالي على الإشارة لبعض الدراسات السابقة التي أجريت خلال السنوات الأخيرة، ولا شك في أن للدراسات السابقة أهميتها في إلقاء الضوء على مشكلة البحث، وإبراز العديد من جوانبها، حيث تم تقسيم الدراسات السابقة إلى:

١. الدراسات التي تناولت مدخل إدارة المعرفة (العربية والأجنبية).

٢. الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية (العربية والأجنبية).

وسيتناول ذلك كما يلي:

## أولاً: الدراسات التي تناولت مدخل إدارة المعرفة:

### (أ) الدراسات العربية:

#### ١- دراسة عمار فتحي موسى اسماعيل (٢٠١٢م):

وهدفت إلى تحديد أهم معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وتحديد سبل التعامل معها، والتحقق من مدى التمايز بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة والجامعة شريك القياس المقارن من حيث معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة بها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أنه لا يوجد تعريف موحد لإدارة المعرفة، ولكنها تتعدد وفقاً لوجهات النظر المختلفة، كما تتعدد الفوائد التي تحققها إدارة المعرفة لمؤسسات التعليم العالي، وأنه لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثون بشأن تحديد عمليات (مراحل) إدارة المعرفة، بالإضافة إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية بوجه عام، والجامعات محل الدراسة بوجه خاص فيما يتعلق بتطبيق مدخل إدارة المعرفة بها، حيث تتواجد هذه المعوقات في الكليات العملية البحثية بدرجة أكبر من كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحدد نموذج موحد تلتزم به الجامعات المصرية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بها تطبيقاً صحيحاً، وضرورة قيام كل جامعة بالتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة بها، بالإضافة إلى إنشاء مركز بكل جامعة يتولى مهام الإشراف والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة بالجامعة.

#### ٢- دراسة خولة عبد الجواد (٢٠١٣م):

وهدفت إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، وتم استخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على ١٢٠ موظف وموظفة، وقد استخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود إدراك لدى المسؤولين في إدارة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لأهمية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى وجود تأثير لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي بنفس الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة تعميق وعي المسؤولين بأهمية الدور الذي تلعبه كل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في مواجهة التحديات المعاصرة ومواكبتها لضمان استمرارية الشركة، وبالتالي حثهم على إنشاء قسم خاص بإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كما أوصت بضرورة تعزيز وتفعيل الدور الذي تقوم به المؤسسات الأكاديمية والجمعيات المهنية تجاه تطوير مهنة المحاسبة.

### ٣- دراسة ريماء علي حلاق (٢٠١٤م):

وهدف إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها وواقع ممارسة المدير والمعلمين لإدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى تحديد دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بنفس المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة تعزي لمتغيرات (الجنس، التأهيل التربوي، وسنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة حول واقع ممارسة اتخاذ القرارات تعزي لمتغيرات (الجنس، التأهيل التربوي، وسنوات الخبرة).

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الباحثة بضرورة رسم استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة من قبل وزارة التربية والتعليم، والعمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لدعم القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها.

#### ٤ - دراسة صالح عبد الحكيم عبد الغفور (٢٠١٥م):

وهدفت إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة من وجهة نظر الطلاب المتوقع تخرجهم في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٤م، كما سعت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة وعناصر مختارة للميزة التنافسية، بالإضافة للتعرف على دلالة فروق بعض المتغيرات الديموغرافية على تلك العلاقة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أسلوب العينة العشوائية الطبقية التي بلغت ٢٨٥ مفردة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة في جمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد جاءت على الترتيب كالتالي (القوى البشرية بنسبة ٧٣,٠٩%، الثقافة التنظيمية بنسبة ٧٢,٣١%، تكنولوجيا المعلومات بنسبة ٧١,٤٠%، والقيادة التنظيمية بنسبة ٦٨,٩٣%)، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة هي حث إدارة الجامعات على السعي نحو تسهيل التواصل مع الطلاب لتبادل الأفكار والإسهام في الوصول للمعرفة، كما أوصت الدراسة بضرورة تفهم الجامعات للظروف المالية للطلاب، لأن ذلك سيكسبها ميزة تنافسية لا سيما وأن ظروف الطلاب بشكل عام صعبة، كما أكدت الدراسة في توصياتها على ضرورة تأهيل قدرات العاملين وتطويرها، من خلال التنوع في أنظمة التعليم عن طريق دورات تدريبية تراعي انسجام المسافات مع خلق ثقافة الجودة.

#### ٥ - دراسة حامي حسان (٢٠١٦م):

وهدفت إلى محاولة تأصيل منهجي ومعرفي منظم لبعض الإسهامات المقدمة من العديد من الباحثين المهتمين بتنمية الموارد البشرية وتحليلها في إطار مفاهيم إدارة المعرفة، بالإضافة إلى اكتشاف وتحليل بعض متطلبات إدارة المعرفة في

المؤسسة الجزائرية (المتطلبات الهيكلية التنظيمية، القيادة، والثقافة التنظيمية في التكنولوجيا)، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظومة القيادية لا تعمل على استجلاب المعارف سواء من مصادر خارجية أو داخلية، إضافة إلى غياب عامل التحفيز والتشجيع للأفراد المبدعين مما شكل جواً طارداً للكفاءات، بالإضافة إلى غياب آليات تقييم الحاجات الوظيفية والمعرفية للأفراد من طرف القيادة الإدارية، وغياب آلية موضوعية للتدرج في التعلم الوظيفي غير المرتبط نهائياً بالتدريب أو تحسين المستوى المعرفي، بل بالمقتضيات الذاتية غير العلمية.

### (ب) الدراسات الأجنبية:

#### ١ - دراسة Bogner and Bansel (2007):

وهدفت إلى تحليل البعض من العناصر الرئيسية لوجهة النظر المستندة إلى الموارد ووجهة النظر المستندة إلى معرفة المؤسسة، وتكونت عينة الدراسة من ٤٢ مؤسسة، واعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل الانحدار من خلال تحليل البيانات الموجودة في سجلات تلك المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن معدل نمو المؤسسات يرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة النادرة والقيمة، وبناء المعرفة الخاصة بها.

#### ٢ - دراسة Isabelle Corbett (2009):

وهدفت إلى محاولة وصف وفهم آليات اشتغال ديناميات منظومة إدارة المعرفة داخل المنظمة، وكيف يمكن للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية إنتاج آليات إدارة المعرفة، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى وجود ترابط قوي بين إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات، وأن ممارسات إدارة المعرفة تتأسس على ترميز المعرفة وانتقالها عبر القنوات الداخلية للمؤسسة.

#### ٣ - دراسة Mundra and Others (2011):

وهدفت إلى التعرف على العوامل التي توفر ميزة تنافسية لإدارة المعرفة في المنظمات العالمية ومقارنتها بالقطاع الهندي للتكنولوجيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة والمسح لجمع المعلومات عن عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار هو العامل الأساسي المكون لإدارة المعرفة، وأن اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة له تأثير كبير على الإنتاج والخدمات التي يمكن أن تقدمها الشركة، كما أكدت الدراسة على أن الابتكار أمر ضروري لتحقيق ميزة تنافسية، وأن امتلاك الموظفين للابتكار يساهم في اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة -أيضاً- إلى أن التكنولوجيا أمر ميسر ويزيد من التفاعلات ويعزز من تدفق المعرفة في الشركات الهندية بشكل خاص.

#### ٤ - دراسة Lai and Lin (2012):

وهدفت إلى التحقيق فيما إذا كانت إدارة المعرفة يمكنها أن تعزز الابتكار التكنولوجي باعتباره ميزة تنافسية، وكيف سيؤثر ذلك على الأداء وتطوير المنتجات الجديدة في صناعة الآلات، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، واستخدمت المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية لمعرفة المحددات التي من شأنها أن تؤثر على أداء إدارة المعرفة والابتكار التكنولوجي وتطوير أداء المنتجات الجديدة، وشملت الدراسة عينة من ٢٤٠ شركة معبرة عن ٢٠% من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير على الابتكار التكنولوجي، ويتضح ذلك من خلا مراحل إدارة المعرفة التي تشمل إنشاء وحيازة ونشر ودمج المعرفة وارتباطها بالابتكار التكنولوجي، كما بينت النتائج أن ذلك يكسب الشركات التايوانية ميزة تنافسية أمام الشركات الأخرى.

#### ٥ - دراسة Apak and Atay (2014):

وهدفت إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة وعلاقتها بالتجارة بين تركيا وبلاد البلقان في ضوء الاقتصاد الاقليمي والافتراضي، وقد أجرى الباحثان تحليل للبيئة الداخلية باستخدام نموذج (SWOT)، حيث استعرض مجموعة كبيرة من نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك الفرص والمخاطر كمدخل وصفي لتحديد الميزات التنافسية، وتم استخدام الأسلوب الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق النجاح في المشاريع الصغيرة يتطلب إدارة فعالة في بيع المنتجات أو تقديم

الخدمات، وأن إدارة المعرفة يمكن أن توظف كأداة للتمييز التنافسي في مواجهة الطلب في بعض الصناعات والأسواق.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية:

(أ) الدراسات العربية:

١- دراسة مروان حمودة الدهدار (٢٠٠٦م):

وهدفنا الدراسة إلى تعرف مدي التزام الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بمتغيرات التوجه الاستراتيجي وهي (الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر، ومعدلات الابتكار والتطوير في مجال التعليم الإلكتروني، والاهتمام بالعنصر البشري)، واستخدمنا الدراسة المنهج الوصفي حيث قامت بتوضيح ماهية التوجه الاستراتيجي والفرق بينه وبين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وأوضحت ماهية التنافسية بين الجامعات وأهم محدداتها وأنواعها وعوامل تدعيمها.

وتوصلنا الدراسة إلى أن الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى) تلتزم بدرجة كبيرة بتحقيق متغيرات التوجه الاستراتيجي، حيث يتضح لديها مفهوم التخطيط الاستراتيجي ولديها خطة استراتيجية تلتزم بتنفيذها، كما أن لديها تعليماً إلكترونياً تعمل تطويره باستمرار وتدريب الأفراد (طلبة أو عاملين على التعامل معه) ويتوافر لديها وحدة مسئولة عن التعلم الإلكتروني كما توفر له الميزانية اللازمة لتنفيذه، وكذلك تهتم الإدارة العليا بالتحسين المستمر للخدمات المقدمة من خلال التواصل مع العاملين والطلبة وتهتم أيضاً بالعنصر البشري، وتعمل على تنمية مهاراته باستمرار وتعمل على حل المشكلات التي تواجهه.

كما توصلنا الدراسة أيضاً إلى أن التزام الإدارة العليا بمتغيرات التوجه الاستراتيجي ينمي تنافسية الجامعة؛ حيث إنه كلما زادت معدلات الابتكار والتطوير، زاد التميز والتنافس، كما أن التحسين المستمر والتطوير للموارد البشرية يؤديان إلى تنمية تنافسية الجامعة، ولكن تتفاوت درجة تأثير متغيرات التوجه

الاستراتيجي على تنمية تنافسية الجامعة، فأكثرها تأثيراً هو الاهتمام بالموارد البشرية ثم التحسين المستمر ثم الاهتمام بالابتكار والتغير التكنولوجي وأقلها تأثيراً هو التخطيط الاستراتيجي.

## ٢- دراسة نور الهدى وآخرون (٢٠١٣م):

وهدفت إلى تعرف أسباب ضعف مستوى تنافسية الجامعات العربية أمام الجامعات العالمية والتي أدت إلى غياب معظم الجامعات العربية عن التصنيفات العالمية للجامعات، ولتحقيق ذلك قامت الدراسة بعرض أربعة تصنيفات عالمية وهي: تصنيف شنغهاي، وتصنيف الكيو إس، وتصنيف الويبومتريكس، وتصنيف مجلة تايمز للتعليم العالي، وقامت بعرض مؤشرات قياس التنافسية الخاصة بكل تصنيف وأوجه النقد الموجهة لكل منها وموقع الجامعات العربية في كل تصنيف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى أن من أسباب ضعف تنافسية الجامعات العربية قلة الانفاق على البحث العلمي، وضعف استقلالية معظم الجامعات العربية في اتخاذ القرار، وقلة الاهتمام بتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، وضعف البنية التحتية خصوصاً التكنولوجية بالجامعات العربية، وضعف النشر الإلكتروني في الجامعات العربية، وضعف الإنتاج البحثي باللغة الانجليزية، كما أن معظم الإنتاج البحثي في العلوم النظرية دون البحوث التطبيقية.

## ٣- دراسة عبد العزيز محمدابراهيم (٢٠١٥م):

وهدفت إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي : كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء تدويل التعليم ؟ واستخدم الباحث المنهج المقارن، وتوصل الباحث إلى أن تضمين البعد الدولي يعد أحد أهداف التعليم الجامعي وأحد السمات التي تحدد مكانة التعليم الجامعي.

## ٤- دراسة منال رفعت مصطفى غنایم (٢٠١٥م):

وهدفت إلى تحليل الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية واقتصاد المعرفة بالتعليم الجامعي المصري، والوقوف على الخلفيات الفكرية لهذين المفهومين وتحليل

أبعادهما، ورصد أهم ركائز ومتطلبات اقتصاد المعرفة، وتحديد واقع مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

وأشارت الدراسة إلى أن واقع التعليم الجامعي في مصر يعاني العديد من أوجه القصور التي تحول دون دعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، وأوصت بضرورة السعي الجاد نحو تطبيق واستثمار مزايا متطلبات اقتصاد المعرفة باعتبارها وسائل ناجحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي.

#### (ب) الدراسات الأجنبية:

#### ١-دراسة Patricia and Miltiadis (2008):

وهدفت إلى التحليل العميق للمتطلبات التنظيمية لاستثمار إدارة الموارد البشرية وتوظيفها في دعم الأداء التنظيمي وتحسينه، بالإضافة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في بناء التعلم، وتنمية رأس المال البشري والمعرفي الذي يمثل العنصر الحيوي في التعامل مع أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وأكدت الدراسة على أهمية الدور الفعال للتفاعل بين الموارد البشرية أثناء تأديتها لأدوارها بانتقال المعرفة فيما بينهما ودعمهما لتميز المؤسسة.

#### ٢-دراسة Freyedon and Others (2012):

وهدفت إلى معرفة تأثير القياس وإعداد التقارير حول رأس المال الفكري لتعزيز الميزة التنافسية للجامعات في إقليم كردستان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على مجموعة من الإداريين وهيئة التدريس بالجامعات، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أنه من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يتعين على المؤسسات القائمة قياس رأس المال الفكري، وتقديم التقارير، والاهتمام بالجوانب الآتية (المعرفة، الموارد

البشرية، والمحيط البيئي)، كما اتضح أن قياس وإعداد التقارير حول رأس المال الفكري يسهم في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات غير الربحية بمستوى يتعدى الجامعات الحكومية.

### ٣-دراسة (Mantymaa Joonas) (2013):

وهدفت إلى استكشاف مفهوم الميزة التنافسية من زوايا مختلفة، موضحة في ذلك المجال التنافسي بين المؤسسات، واكتشاف العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على العملاء وتزيد من ولائهم وانتماهم للمؤسسة، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي لاستكشاف ثلاثة جوانب هي: تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا العملاء وولائهم داخل المؤسسة، وتحقيق معلومات عن العناصر السلوكية مع مورديها، وتحديد العوامل المرتبطة بالعميل، ثم تحليل جميع هذه الجوانب والتوصل لنموذج الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة اكتشاف طرق وأساليب حديثة من أجل إرضاء العملاء والارتقاء بالمؤسسة ككل ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

### ٤-دراسة (Muhammed Zakir and Others) (2016):

وهدفت إلى التعرف على استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها من أجل البقاء في التنافسية السريعة النمو، بالإضافة إلى دورها في زيادة مستوى الكفاءة في الأداء والسعي الدائم لتحقيق الميزة التنافسية، وأكدت الدراسة على أن هناك مجموعة من السمات مثل ديناميكية القيادة والثقافة الأخلاقية والإيجابية والتوجه المركزي للعميل تساعد على تمكين الموظفين لتحقيق ميزة تنافسية، وأن إنشاء مركز للجودة داخل المؤسسة له دور إيجابي في تحقيق التميز، وإنشاء مجتمع جيد للأداء.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أن معظم الدراسات ركزت في تناولها لمدخل إدارة المعرفة والميزة التنافسية على منظمات الأعمال بشكل عام، في حين أن البحث الحالي يتناول إدارة المعرفة باعتبارها مدخلاً يمكن من خلاله

تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أن الدراسات السابقة أفادت وستفيد البحث الحالي في إعداد الإطار العام والإطار النظري، والتعرف على الوضع الراهن لإدارة المعرفة والميزة التنافسية بالجامعات.

### خطوات البحث:

يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** الإطار العام للبحث ويشمل (المقدمة، المشكلة، الأسئلة، الأهداف، الأهمية، المنهج، الحدود، المصطلحات، الدراسات السابقة، خطوات البحث).

**الخطوة الثانية:** الإطار النظري للبحث ويشمل (الأسس الفكرية لمدخل إدارة المعرفة بالجامعات وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لها).

**الخطوة الثالثة:** إجراءات الدراسة الميدانية.

**الخطوة الرابعة:** مقترحات لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

### الإطار النظري للبحث

(الأسس الفكرية لمدخل إدارة المعرفة بالجامعات وعلاقته بتحقيق

الميزة التنافسية لها)

**المحور الأول: الأسس الفكرية لإدارة المعرفة:**

**أولاً: مفهوم إدارة المعرفة:**

يقوم المفهوم الحديث الذي يعرف بـ "إدارة المعرفة" على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة المتاحة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع

كفاءة العنصر البشري. إذ أن قوى الشعوب تقدر حالياً بالمستوى التكنولوجي والمعرفي.

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمّاً ونوعاً، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبنى مفهوم إدارة المعرفة، ومع تزايد أهمية المعرفة، فقد ازدادت الحاجة إلى النظر إلى المعرفة وإدارتها على أنها حقل مستقل يجب أن يعالج بمنهجية علمية واضحة وغدت النظرة إلى المعرفة - رغم أنها أمراً غير ملموس في أحيان كثيرة- على أنها ذات قيمة كبيرة وتعتبر من الأصول الاستراتيجية.

ولقد عرف (عبد الستار حسين يوسف، ٢٠٠٤، ص٧) إدارة المعرفة بأنها: "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم و تخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي".

كما عرفها (غسان عيسى ابراهيم العمري، ٢٠٠٤، ص٢٦) بأنها: "الاستراتيجية والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات ثقافية وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وتجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الضرورية، والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".

وهي: "العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها" (رحي مصطفى عليان، ٢٠٠٨، ص١٣٧).

وعرفها (ممدوح عبد العزيز رفاعي، ٢٠٠٩، ص١٢) بأنها: "محاولة التعرف على القدرات المنغرسه في عقول الأفراد والإرتقاء بها لتكون نوعاً من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتماداً أساسياً، ومن ثم فهي أيضاً

الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة".  
وتعرف جامعة تكساس إدارة المعرفة بأنها: "عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها، وكذلك تخزينها بشكل يحسن من مستوى الذكاء العام للمنظمة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل المشكلات وفي التعلم، وزيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات وعلى التعلم من الخبرات التي تمر بها" (علاء محمد خليل عثمان، ٢٠١٠، ص ٢٧).

ويلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة، كما يلاحظ أن غالبية التعاريف السابقة تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم، وبناءً على ذلك فإنه يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها: "عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل منظم مقصود وهادف، وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية"، كما أنها: "نمط إداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة، وهي جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المنظمة أهدافها التي تصبو إليها من خلال التجديد والتطوير"، وترى الباحثة بأن المنظمات التربوية أشد حاجة لهذا النمط الإداري نظراً لما تملكه من مخزون هائل من المعارف المتراكمة".

ومما سبق يتضح أن مفهوم إدارة المعرفة يتضمن: تعريف وتحليل موارد المعرفة المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد والتخطيط والسيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد العمليات، وبما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وموارد المعرفة في هذا السياق هي المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو التي تحتاج إلى امتلاكها والمتعلقة بالمنتجات والسوق والتكنولوجيات والمنظمات

بحيث تسهم في زيادة الأرباح أو توفير قيمة مضافة للخدمات والمنتجات، ولا تتعلق إدارة المعرفة بإدارة هذه الموارد فقط، بل تتعدى ذلك إلى إدارة العمليات الخاصة بهذه الموارد، وهذه العمليات تتضمن: تطوير المعرفة، الحفاظ على المعرفة، استخدام المعرفة، وتقاسم المعرفة.

### ثانياً: أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

#### (أ) أهمية إدارة المعرفة:

إذا ما تمت صياغة وتطبيق استراتيجية فعالة ومتكاملة الأركان لإدارة المعرفة فإن ذلك يمكن أن يساهم بدرجة كبيرة في تيسير مهمة تجميع وتنظيم والمشاركة في تداول المعرفة الهادفة ذات المعنى، وتقليل الفاقد من الوقت المستغرق في البحث عن هذه الخبرات المطلوبة، وبالتالي يساهم ذلك في زيادة فرص تحويل معرفة العاملين إلى معرفة مؤسسية تبنى على الذاكرة التنظيمية الجمعية للمنظمة، ومن هنا تساعد إدارة المعرفة على تنمية كفاءة وفاعلية المنظمة ككل، وزيادة قدرة المؤسسات على الاستجابة لتغيرات السوق، وتتلخص أهمية إدارة المعرفة كما يراها (محمد متولي الدسوقي، ٢٠١٢، ص ٦٠) في النقاط التالية:

- ١- زيادة حدة المنافسة في الأسواق، وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة أدى إلى وجود ما يسمى \_حديثاً\_ بإدارة المعرفة.
- ٢- ازدياد حدة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة، وهنا كان لا بد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات أو الاستعانة بقوة كمعرفة أخرى بديلة.
- ٣- تحجيم ونقلص التوظيف أدى إلى ظهور المعرفة التقنية بدلاً من المعرفة الفردية.
- ٤- التقاعد المبكر وانتقال الأيدي العاملة إلى الخارج أدى إلى نقصان المعرفة الفردية.

## (ب) أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة في مجملها إلى إشاعة ثقافة المعرفة في المؤسسة، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي: (صالح عبد الحكيم عبد الغفور، ٢٠١٥، ص ٢٣)

٥- تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية قوية تحقق للمنظمة أهدافها.

٦- القدرة على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.

٧- القدرة على تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة أكبر في التحسين والتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة.

٨- القدرة على التحقق من مقدرة الأصول المعرفية ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع الإداري والرفع التنظيمي.

٩- القدرة على التحكم في العمليات والعلاقات المعرفية.

١٠- القدرة على تحديد المعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.

كما تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي: (ريما على حلاق، ٢٠١٤، ص ٤٣)

١- توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعلم، ونشرها إلى الجهات ذات العلاقة.

٢- بناء اختصاصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول تخصص ما.

٣- خزن المعرفة وإدامتها، وتحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها.

٤- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، وبناء إمكانات التعلم، وإشاعة ثقافة

المعرفة، والتحفيز والتنافس من خلال جمع الأفكار الذكية من ميدان العمل ونشرها بالشكل المناسب.

٥- تنمية الإبداع والتصميم الهادف، والتكيف مع الاضطرابات والتعقيدات البيئية بما يؤدي إلى التنظيم الذاتي والتعلم، وبالتالي فإنها تهدف من خلال ذلك إلى خلق القيمة عن طريق التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين، والتقييم المستمر لجودة المنتج والإنتاج.

٦- السعي لإيجاد قيادة فاعلة وقادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

٧- تمكين القيادات العليا وصانعي القرار من استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب، واستخدام الحكمة والذكاء في التطبيق بدون عناء وجهد كبير.

وترى الباحثة أن من أهم أهداف إدارة المعرفة: توليد وخلق المعرفة اللازمة لأداء المنظمة، وتشجيع الإبداع والابتكار، وترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم نشر المعرفة وتقاسمها لتحقيق الأهداف، وبالتالي العمل على نمو وتطوير المنظمات التربوية والصناعية والاقتصادية.

ومن خلال ما سبق يتضح أن إدارة المعرفة تسهم في تحقيق فعالية أكبر للمنظمات، حيث يؤدي استخدام عملياتها إلى تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية قادرة على مواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وتظهر آثارها على جودة الخدمة التي تقدمها، وفي الجامعات يؤدي تطبيق عمليات إدارة المعرفة إلى فعالية عمليات التدريس والتدريب والتطوير، وإلى ارتفاع معدلات الإنتاج البحثي وتشجيع الإبداع، مما يحقق الميزة التنافسية لها.

### ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة:

تتعدد عمليات إدارة المعرفة بتعدد الرؤى والمداخل المختلفة لإدارتها، فلا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد العمليات المتضمنة فيها ولا على ترتيبها، فعلى سبيل المثال قام توربان بتحديد هذه العمليات في نموذج يتمثل في إنشاء المعرفة والحصول عليها، وتفتيح المعرفة، وتخزينها،

وإدارتها، ونشرها، كما صنف لاودن ولاودن هذه العمليات إلى الحصول علي المعرفة وترميزها، وإنشاء المعرفة، وتقاسمها، وتوزيعها، ونشرها، وقام ديفيد سكايرم بتحديد هذه العمليات في بعض المحاور وهي الإنشاء، والتحديد، والجمع والتنظيم، والتقاسم، والتعلم، والتطبيق، والاستغلال، والحماية، والتقييم، في حين قسم مارك دوديسون هذه العمليات إلى تحديد المعرفة، واكتسابها، وتوليدها والتحقق من صلاحيتها، ونشر المعرفة بنوعها صريحة وضمنية، وتجسيدها واستغلال المعرفة وتطبيقها، وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات بين هذه الرؤى إلا أنها تتفق جميعاً في الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة وهو تقييم رأس المال الفكري وتطويره والمحافظة عليه بما يخدم المؤسسة وأهدافها، مع التأكيد على أن ممارسة هذه العمليات لا يتم بشكل منفصل بل في إطار واحد متكامل ومتداخل في سلسلة من الأنشطة المتتابعة، وعلى الرغم من عدم الاتفاق على هذه العمليات إلا أن (محمد خميس حرب، ٢٠١٣، ص٢٦) عرض مجموعة العمليات التي قد تبدو عمليات جوهرية في إدارة المعرفة، وهي تتمثل في ست عمليات رئيسية، ويأتي عرضها في إيجاز فيما يلي:

### أ- تحديد المعرفة:

إن تحديد المعرفة المطلوبة للتنفيذ الناجح والتنافسي لاستراتيجية المؤسسة يمثل الخطوة الأولى على طريق إدارة المعرفة، ويشمل هذا التحديد أماكن وجودها سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها. لذا تبدأ هذه العملية بتعيين المعرفة المطلوبة، ثم رصد المعرفة الموجودة المتاحة للمؤسسة سواء كانت من مصادر خارجية أو من مصادر داخلية، بحيث يمثل الفرق بينهما حجم المعرفة المطلوبة. والجامعة يمكنها أن تتبع مجموعة من الإجراءات لتحقيق هذه العملية بكفاءة وفاعلية، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

١- تحليل الأعمال التي يتم إنجازها، ومن ثم تحديد أوجه القصور التي تتطلب معرفة إضافية معينة.

- ٢- عند البدء في مهمة أو عمل جديد يتم تحديد المعرفة التي يمكن أن تساعد في إنجازه.
- ٣- عند حدوث تغيرات في بيئة العمل داخلية أو خارجية، ومع استحداث نظم واستراتيجيات جديدة للعمل، يمكن أن يتم تحديد المعرفة المطلوبة لمواكبة تلك المستجدات.
- ٤- عقد لقاءات دورية بين مديري المؤسسة وبعض مديري وخبراء المؤسسات الأخرى ذات العلاقة لبحث ودراسة المشكلات أو المواقف المشتركة، ومن ثم تحديد المطلوب من المعرفة.
- ٥- تكليف الأفراد أصحاب الخبرة بالمؤسسة بمسئولية رصد وتحديد المعرفة المتوفرة سواء الداخلية أو الخارجية، والإسهام في إصدار دليل للعاملين بها وخبرائها كقاعدة بيانات لهم لرصد ما يملكونه من معارف وخبرات.
- ٦- إنشاء قاعدة بيانات لعملائها تبين ما لديهم من خبرات يمكن أن تفيد المؤسسة.
- ٧- الاستكشاف التكنولوجي للمستجدات المعرفية على شبكة الإنترنت.

### ب- اكتساب المعرفة:

والمقصود من اكتساب المعرفة أنها عملية تسعى من خلالها المؤسسة الحصول على المعرفة التي في حاجة إليها والتي تم تحديدها في العملية السابقة، حيث تتعدد مصادر الحصول عليها ما بين مصادر داخلية وأخرى خارجية، ويتم الاستفادة من المصادر الداخلية من خلال مستودعات المعرفة، والمشاركة في المؤتمرات والندوات والجلسات النقاشية، أما بالنسبة للمصادر الخارجية فمن خلال استقطاب الكوادر البشرية المتخصصة في مجالات معينة مرتبطة بأهداف المؤسسة، والاستفادة من التطورات التكنولوجية كمؤتمرات الفيديو والإنترنت بتطبيقاته المختلفة وغيرها من الوسائل التكنولوجية، وفتح قنوات للتعاون مع المؤسسات الأخرى. لذلك فإن المؤسسات التي تسعى للوصول لمستوى عال من الإنجاز والتميز من خلال إدارة المعرفة، ينبغي عليها أن تسعى لاقتناء المعرفة

التي تعد مدخلاً هاماً لعمليات الإبداع بهذه المؤسسات، وبذلك يمكن التأكيد على أن الجامعات يمكنها أن تكتسب كافة المعارف التي تحتاج إليها لإنجاز أعمالها بصورة أعلى كفاءة وفعالية وتميز، وذلك من خلال الاستفادة من مخازن المعرفة التي تتوفر لديها والتي تتمثل في قواعد البيانات الخاصة بالطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس وإنتاجهم المعرفي، وكذلك قواعد البيانات والمنشورات والمؤتمرات المقامة خارجها، فعلى الجامعات التي تسعى إلى التميز أن تهتم بالسعي إلى المشاركة في أنشطة أكثر لاقتناء المعرفة المطلوبة، في شكل مخازن للمعرفة يستفيد منها ويعتمد عليها كافة العاملين والباحثين بها.

والجامعات قد لا ينقصها مخازن المعرفة، ولكن ينقصها بدقة التجميع المتكامل للمعرفة الداخلية والخارجية والضمنية والصريحة، ودمجها في مخزن واحد للمعرفة أو مجموعة من المخازن المرتبطة ببعضها من أجل تسهيل ممارسة الأعمال القائمة على المعرفة.

### ج- توليد المعرفة:

تشير هذه العملية إلى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم أفكار ومعارف جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات والمواقف التي تواجهها، وذلك بإدماج كافة أنواع المعرفة الضمنية والصريحة، سواء كانت داخلية أو خارجية، وباكتشاف علاقات جديدة بينها من خلال الأنشطة المختلفة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التعامل بصورة أفضل مع المشكلات والمواقف المختلفة، وتحسين فعالية أداء المؤسسة وتطوير مهارات العاملين عما كان قبل في ظل المعارف السابقة، فضلاً عن أن عملية إنتاج المعرفة هي العملية التي لا غنى عنها للإبداع والابتكار في أي مؤسسة من المؤسسات، فهذه العملية تشير إلى تشاطر المعلومات والمعرفة بالمنظمة، وتشير كذلك إلى قدرتها على التعلم والاستيعاب، وإيجاد الارتباطات بين الأفكار ولبناء جسور وروابط جديدة عبر المواضيع المختلفة لتحقيق الأداء الأفضل.

وتتحقق هذه العملية من خلال مشاركة فرق العمل بالمؤسسة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تسهم في مواجهة القضايا وعلاج المشكلات بصورة ابتكارية. ولا تقتصر عملية توليد المعرفة على إدارات بعينها في المؤسسة بل تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة، فالكل مسئول عن عملية التوليد، لذلك فالأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، ولذلك يجب عليها القيام بتوفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد، وعليه يجب على المؤسسة أن تسعى لتهيئة البيئة المناسبة لتوليد المعرفة بتيسير التفاعل والتواصل بين العاملين بها، وتقليل الحواجز فيما بينهم، فضلاً عن إحداث نوع من التكامل بين خبراتهم.

#### د - تخزين واسترجاع المعرفة:

ويقصد بها عملية تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد بتنظيمها وتبويبها وفهرستها وتشفيرها بهدف البحث والوصول إليها بكل سهولة ويسر، وبأقل وقت من أجل استعادتها وتطبيقها في حل المشكلات.

وتشير هذه العملية إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، حيث تواجه المؤسسات مشكلة كبيرة نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة التي يمتلكها بعض الأفراد وقد غادروها لسبب ما. فإهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة، وتخزين المعرفة يحميها من الضياع، والاسترجاع الكفاء لها يجعلها أكثر قيمة وفعالية في المؤسسة، فهذه الذاكرة التنظيمية تعتبر نقطة ارتكاز لأي أفكار أو خبرات جديدة.

فالذاكرة التنظيمية تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة، والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات، والمعرفة الإنسانية المخزنة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. وتلعب هذه الذاكرة بما فيها من خبرات وأساليب علاج مشكلات سابقة دوراً هاماً في الإسهام في علاج المشكلات القائمة المشابهة لها في الحاضر والمستقبل، وذلك باستخدام آليات

وطرق سبق تطبيقها بنجاح، مما يوفر من الوقت والجهد، ويجنب المؤسسة من تكرار الأعمال، فهي تضمن عملية تراكم مستمر لخبرة المؤسسة.

### هـ - نقل المعرفة:

كما يطلق عليها أيضاً توزيع المعرفة أو نشر المعرفة، ويقصد بها إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في المعرفة، بمعنى وضعها في إطار من النظام والإجراءات يسمح بتوزيعها علي كافة المهتمين بها، وجعلها متاحة إلى كل من يقصدها سواء داخل المؤسسة أم خارجها، كي يستفيد كل من له علاقة بها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

فغير هذه العملية تجد المعرفة طريقها لتصبح في أيدي العاملين الذين هم أقدر على استغلالها بما يؤدي إلى قيمة مضافة للمؤسسة، ومن هنا تكتسب هذه العملية أهميتها لكونها ضرورية لتبادل المعلومات والأفكار والخبرات والممارسات الظاهرة والضمنية، والتي تنمو وتزداد بالاستخدام والمشاركة. وإذا لم تهتم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء، فلن تولد المعرفة عائداً مقابل تكلفتها.

وتقوم هذه العملية بتحديد أي من المعلومات التي سيتم نقلها وتقاسمها، والتي يوافق عليها فريق إدارة المعرفة، وهذا يجنب توزيع ونقل المعرفة غير الصحيحة أو الزائدة عن الحاجة، بل ويساعد على التركيز على المعرفة المطلوبة لتحقيق أهداف المجتمع الرئيسية، ويتوقف نجاح عملية نقل المعرفة على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة، فالمؤسسة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة يكون من الصعب عليها نقل المعرفة، لأن الفكر الإداري القائم يحد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها مع بعضها البعض، وهي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية، لذلك فالثقافة التنظيمية القائمة على الثقة والحرية والتعاون تلعب دوراً حيوياً في إحياء الروابط بين أعضاء المؤسسة مما يجعل تداول المعرفة يتم في سهولة ويسر.

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة، سواء كانت آليات رسمية، مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية، أو غير رسمية

مثل اللقاءات والمناقشات التي لا تأخذ طابعاً رسمياً، مع الأخذ في الاعتبار أن الآليات غير الرسمية قد تكون أكثر فعالية، إلا أنها قد تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة، ولا توجد ضمانات لنقلها بشكل صحيح، أما الآليات الرسمية فقد تضمن سلامة وفعالية المعرفة المنقولة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، لذلك فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية قد يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.

### و- تطبيق المعرفة:

ويقصد بهذه العملية استثمار المعرفة في حل المشكلات وتحسين العمل بالمؤسسات وأن تتلاءم معها بهدف تحقيق الأهداف التي تحقق لها النمو والتكيف، لذلك تعتبر هذه العملية الهدف الرئيسي من إدارة المعرفة، لذا يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول من الاهتمام.

وليست المؤسسات التي تمتلك معرفة أفضل هي من تمتلك التميز وتضمن الميزة التنافسية، وإنما تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه في أنشطتها المختلفة، لذلك يكون تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، فليست القوة في المعرفة ذاتها ولكن تكمن القوة في تطبيقها وتحويلها إلى مجموعة من الإجراءات والممارسات، لذلك لا يكفي أن يكون للمؤسسة نظام قوي لاقتناء المعرفة أو تطويرها، لأن ذلك لا يضمن تحقق النجاح بالمستوى المطلوب، بل يجب أن يشمل نظام إدارة المعرفة بالمؤسسة أساليب وضع المعرفة المكتتاة والمطورة في حالة حركة وتفاعل، وبعبارة أخرى استخدامها وتطبيقها.

وحتى تضمن إدارة المؤسسة زيادة استخدام المعرفة، يجب أن تكون إجراءات هذا الاستخدام سهلة وميسرة، حتى يستطيع العاملون بها الوصول إلى المعرفة التي يريدونها بسهولة ويسر وفي الوقت المناسب، وأن تكون هذه المعرفة متوافقة مع ما يقومون به من أعمال، بحيث يتم استخدامها بسهولة ودقة، فالتحدي الذي يواجه الجامعات ليس في اكتشاف المعرفة ذاتها، وإنما في كيفية استعمالها بتفعيل المعرفة المتولدة وعكسها في التطبيق لإضافة قيمة، فالتطبيق هو غاية إدارة

المعرفة، والمعرفة التي لا تعكس في التطبيق تعد مجرد تكلفة، ونجاح الجامعات في برامج المعرفة يتوقف على حجمها قياساً لما هو متوافر لديها، لذا يجب ألا تقف روتينيات العمل عائقاً أمام الاستفادة من المعرفة التي تكتسبها الجامعة في ممارسة أعمالها وأنشطتها.

#### رابعاً: مداخل إدارة المعرفة:

تتبع الروى المختلفة للمعرفة التنظيمية وطبيعتها على مداخل إدارتها، ويمكن التمييز في هذا الإطار بين مداخل أربعة وذلك كما يلي: (رفعت عبد الحليم الفاعوري، ٢٠١٢، ب.ت)

#### أ- المدخل الاقتصادي:

ويجعل هذا المدخل من إدارة المعرفة مكوناً أساسياً ومرادفاً لرأس المال الفكري واعتبارها أحد عناصره، وينطلق هذا المدخل أيضاً من كون المعرفة مورداً محدوداً من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل، وفي هذا المدخل يمكن اعتبار المعرفة إحدى عوامل الإنتاج الأساسية كونها لبنة مهمة في العملية الإنتاجية، وقد تعزز هذا المفهوم بعد دخول عصر تكنولوجيا المعلومات وانتقال المجتمعات إلى ما يسمى بالاقتصاد المعرفي. وأن هناك العديد من الأهداف والنتائج المتوقعة من إدارة المعرفة داخل المنظمة منها: تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتطوير العمل الداخلي، غير أن ثمة غموضاً في الأدبيات وخطأً بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري لدرجة أن البعض يستخدم المصطلحين للدلالة على مفهوم واحد.

#### ب- المدخل الاجتماعي:

وينطلق من كون المعرفة بنياناً اجتماعياً، وعلى الرغم من أن المردود الاقتصادي لإدارة المعرفة لا يثير أي جدل، فإن المدخل الاجتماعي يؤكد على أن البشر والتعلم هما محور الاهتمام في إدارة المعرفة، وأن الجوانب السلوكية يمكن أن تكون عقبة في سبيل إدارة المعرفة بشكل فعال، كما أنها قد تكون

عنصراً مسانداً لها، ومن ثم فإن هذا المدخل يفترض تعريفاً واسعاً للمعرفة وينظر إليها على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، والتأكيد على أن بناء المعرفة ليس محدوداً في مدخلات ولكنه يتضمن أيضاً البناء الاجتماعي للمعرفة، وأن المعرفة التي تم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن أيضاً من خلال عملية تبادل اجتماعي، ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

### ج- مدخل تكنولوجيا المعلومات:

وينظر هذا المدخل إلى المعرفة كشيء (An Object) يمكن تخزينه وتصنيفه وتداوله باستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) وقد يترتب على ذلك الخلط بين المعلومات والمعرفة، حيث يكون التركيز هنا بصورة كبيرة على تكوين قاعدة بيانات لتخزين المعلومات وجعلها متاحة، ولعل ذلك مرده أن تخزين المعلومات هو المرحلة الأولى في إدارة المعرفة كما أنها الأسهل والأيسر، ومع ذلك فإن الحلقة المقفودة هنا هي كيفية استخدام المعلومات وتحويلها إلى معرفة وجعلها جزءاً من قاعدة المعرفة بالمنظمة، وبالرغم من أن التقدم الحالي في التكنولوجيا يؤدي إلى تبادل المعلومات والبيانات بشكل أسرع، ولكنها تظل كعنصر مفيد مساند أكثر من كونها صلب موضوع إدارة المعرفة، ويعتبر مدخل تكنولوجيا المعلومات من الاتجاهات المتعاقبة في هذا العصر ويساهم في رفق وتعزيز العملية الإبداعية التنظيمية لما يقدمه من توفير في الوقت والجهد والمال، وزيادة الفاعلية والكفاءة في عمليات نقل المعلومة وتبادلها والرقابة الإدارية والتحكم في العملية الإنتاجية وضبط جودتها.

### د - المدخل الإداري:

وهو مدخل يركز على إدارة المعرفة باعتبارها مجموعة من العمليات الهدف منها تحسين مستوى الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية والارتفاع بقدرات المنظمة، وينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من

الفعالية التنظيمية، وبسبب زيادة التعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي التقني منه وغير التقني، بالإضافة إلى حدة المنافسة التي تتسم بكونها تعتمد على منتجات ذات دورة حياة قصيرة الأجل، والتركيز بشكل أكبر على القدرات المحورية والتنافسية وغيرها من الأسباب التي أدت إلى أن يكون لإدارة المعرفة دوراً جوهرياً في إدارة المنظمات، كما يضع تحدياً أكبر على ضرورة سير عملية التعلم بشكل أسرع.

وعلى هذا فإن هذه المداخل تنظر إلى إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تتفق مع رؤيتها لمفهوم المعرفة التنظيمية وطبيعتها، غير أن إدارة المعرفة يمكن فهمها بصورة أفضل إذا ما تم النظر إليها باعتبارها عملية تسعى إلى تحقيق أعلى قدر من الفاعلية التنظيمية في إطار محددات تفرضها البيئة التنظيمية والتفاعل الاجتماعي الذي تعمل في إطاره.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن النظرة الشاملة للمداخل المختلفة لإدارة المعرفة تؤكد على أنه من الصعب التركيز على مدخل معين منفصل عن بقية المداخل التي تتكامل فيما بينها، كما أنه مهما تعددت مداخل إدارة المعرفة فينبين أن الهدف الرئيسي لها هو السعي إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة والتركيز على تبادلها والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم، وباستقراء هذه المداخل يتضح أنها تركز على ثلاثة عناصر كالتالي:

- المعرفة التنظيمية المتراكمة لدى المنظمة.
- عمليات المعرفة التي تشمل: التنظيم، التوليد، التشارك، والتطبيق.
- العقل البشري الذي يدير تلك المعرفة.
- وانطلاقاً من هذا فإنه يتعين على الجامعات ما يلي:
- اكتشاف الأفراد ذوي المهارات والاختصاصات والخبرات المعرفية، والاستفادة منهم من خلال ممارستهم للأنشطة المعرفية الخلاقة والمتنوعة.

- تشجيع التفاعل والتبادل الاجتماعي بين الأفراد، لإتاحة الفرصة لتبادل المعرفة ونشرها فيما بينهم.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الحصول على المعرفة ومشاركتها.
- اتخاذ إدارة المعرفة كمدخل إداري تستخدمه الجامعة لتطوير أداؤها وحل مشكلاتها.

### خامساً: عناصر إدارة المعرفة:

المعرفة نتاج لعناصر متعددة، والتي من أهمها ما يلي: (ابراهيم رمضان الديب، ص ١٦)

#### أ- المعلومات:

وهي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش، فالمعلومات هي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرارات، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، أو في شكل صورة، أو محادثة مع طرف آخر.

#### ب- البيانات:

وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، وتفتيحها، وتحليلها، ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

#### ج- القدرات:

المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناءً على ما يتوفر من معلومات، وإذا لم

يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ يمكن القول بأن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

#### د- الاتجاهات:

يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

كما يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية : ( Lee H. & Choi.B, 2003, P. 23

أ- التعاون Collaboration : وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ( ضمن فريق عمل ) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، لأن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.

ب- الثقة Trust : وهي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الآخرين، لأن الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي، والمؤثر للمعرفة.

ت- التعلم Learning : هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو في التأثير على الآخرين، لأن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

ث- المركزية Centralization : تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، وأن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.

ج- الرسمية Formalization : هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، والسياسات، والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، وخلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالٍ من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات، مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

ح- الخبرة الواسعة والعميقة T. Shaped Skills : ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

خ- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات IT Support : أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، ويرى البعض أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

ح- الإبداع التنظيمي Organizational Creativity : وهو القدرة على خلق القيمة، والمنتجات، والخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي حاذق ومعقد، حيث تلعب المعرفة دوراً هاماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة . وهذا يعني أنه يجب على المنشأة أو المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب كثيرة من وراء ذلك.

### سادساً: معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة:

إن الشروع في تبني مبادرات إدارة المعرفة لا يعني حتمية نجاح هذه المبادرات، فقد أكدت دراسة (عمار فتحي موسى اسماعيل، ٢٠١٢، ص ٩٢) أن هناك مجموعة من التحديات الواضحة التي قد تعوق تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، وفيما يلي عرض لأهم تلك التحديات:

- الموظفين ليس لديهم الوقت الكافي لإدارة المعرفة.
- الثقافة الحالية والتي لا تشجع مشاركة وتبادل المعرفة.
- نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من خلال تطبيق إدارة المعرفة.
- عدم القدرة على قياس الفوائد المالية المتحققة نتيجة لتطبيق إدارة المعرفة.
- نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة.
- نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة.

- نقص الحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة.
- نقص الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.
- كما توصلت إحدى الدراسات إلى أنه من ضمن معوقات تطبيق إدارة المعرفة ما يلي: (ياسر العتيبي، ٢٠٠٧، ص ١٤٨)
- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
- الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة، وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء.
- وأشار (زكريا سالم سليمان ابراهيم، ٢٠١٠، ص ٣٤٩) إلى أربعة تحديات تعوق إدارة المعرفة هي:
- التحدي والتقني: والمتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير.
- التحدي الاجتماعي: المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة، وتدعيم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلاً من التقليد.
- تحدي الإدارة: المتمثل في إيجاد البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.
- التحدي الشخصي: والمتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين، والرغبة في المشاركة بالأفكار، والسعي المتواصل لمعرفة الجديد.
- كما أشار البعض إلى مجموعة من العوائق التي تواجه تنفيذ برنامج إدارة المعرفة وذلك كالتالي: (Robert Thierauf, 2003, P.106)
- قلة التركيز على احتياجات المنظمة المعرفية والفرص السوقية المتاحة.

- ضعف التنسيق بين الإدارة العليا عند تطوير نظام إدارة المعرفة للمنظمة، مما يؤدي إلى ممارسات معينة لا تكون هي المفضلة، ولا يمكن استخدامها بصورة جيدة.

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لتنفيذ برنامج إدارة المعرفة. وبذلك يتضح أن الجامعات التي تبحث عن تضمين إدارة المعرفة يجب أن تضع في اعتبارها الوقت اللازم لنشر فكر إدارة المعرفة والممارسات المرتبطة بها، ووجود آليات فعالة لبناء وتحديث المعرفة، وتحديد الأدوار المخصصة لإدارة المعرفة، والتي تضمن تحقيق النجاح لها، والتعاون مع المجتمع المحلي للمساهمة في تنفيذ مشروعات إدارة المعرفة وضمان نجاحها.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن الجامعات التي تبحث عن تضمين إدارة المعرفة يجب أن تضع في اعتبارها تلك العوائق التي تقف دون تحقيق أهدافها، وتعمل على مواجهتها بكفاءة وفاعلية، حتى تستطيع تحقيق التحديث المستمر لرصيد المعرفة، واستثمار وتطوير أصولها المعرفية، والتي تمثل ثروتها الحقيقية.

### **المحور الثاني: طبيعة الميزة التنافسية للجامعات:**

إن حتمية التغيير أصبحت تفرض على الجامعات ليس فقط تقبل تغيير القيم والأساليب الجديدة، بل أن تصبح الجامعة قادرة على المنافسة، فالمنافسة أصبحت حقيقة واقعة أمام الجامعات، وليس أمامها من خيار سوى مواجهتها والتعامل معها ومحاولة الإفادة منها، وهذا الأمر يدفع بالجامعات نحو البحث عن كيفية رفع قدراتها التنافسية والعمل على بناء ميزة تنافسية تضمن لها التفوق والاستمرار والبقاء والتطور.

فقوة التغيير الرئيسية تصدر اليوم عن مستوى جديد من المنافسة والتوجه نحو السوق لدى المؤسسات الجامعية، وهي منافسة في سبيل الحصول على الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، والمنح الخاصة بالبحوث والألقاب، والإيرادات، ودرجة التصنيف، والسمعة الجيدة، فالمنافسة تحمل في ثناياها وعداً بتحسين مستوى

التعليم وتوسيع إمكانات الوصول إلى الجامعة، وهو ما يعني التركيز على الاستخدام الفاعل للموارد.

### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها خاصية أو مجموعة خصائص تمتلكها المؤسسة، وتميزها عن غيرها من المؤسسات، بحيث تحقق لها موقفاً قوياً تجاه مختلف الأطراف (على السلمي، ٢٠٠٣، ص ٢٠٧). وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى توظيف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي تم استخدامها من قبل المنافسين، وهي تأتي من خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة من خلال قدرات التعلم ورقابة السوق (معالي فهمي حيدرة، ٢٠٠٧، ص ٤).

وعرفت الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط (رضا إبراهيم صالح، ٢٠٠٩، ص ٢٧).

ويرتبط تحقيقها ببعدين أساسيين هما القيمة المضافة لدى المستفيدين، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز، وهي أيضاً ميزة تمثل عنصر التفوق في المؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها لاستراتيجية من استراتيجيات التنافس المعاصرة (محمد حسنين عبده العجمي، ٢٠١٤، ص ٥).

والميزة التنافسية من منظور استراتيجي تمثل المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من المؤسسات المناظرة في استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع هذه القدرة من استثمار المؤسسة لمواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو بالقدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية (علي ثجيل وسليمة طبايبي، ٢٠١٣، ص ١٣٠ - ١٣١).

وثمة تأكيد بأن الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز، الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز (عاشور مزريق ونعيمة قويدري، ٢٠١٣، ص ١٦).

والميزة التنافسية تعني أن المؤسسة قادرة على إنتاج خدمات أو منتجات يعطيها المستفيدون قيمة أكبر من تلك التي يعطونها للجامعات المناظرة، كما أنها تنتج خدماتها ومنتجاتها بتكلفة أقل من المؤسسات الأخرى المنافسة لها (Hoffman, 2014, p.407).

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن تعريف الميزة التنافسية في التعليم الجامعي إجرائياً بأنها: "جملة العناصر التي تحقق التفوق والسبق لجامعة على نظيراتها في سوق التعليم العالمي، من خلال استراتيجيات ريادية متميزة في جميع مجالاتها ووظائفها".

### ثانياً: فلسفة الميزة التنافسية وأهدافها:

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، إذ تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد في استثمار الفرص، ويقدم فرصة جوهرية وحقيقية لكي تحقق المؤسسة تقدماً متواصلاً بالمقارنة مع منافسيها، والتنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة بما يحققه من عوائد ربحية، ومن خلال امتيازها على منافسيها في مجالات نوعية المخرج، وكلفة الخدمات المقدمة محلياً وإقليمياً وعالمياً. (Kasasbeh, 2014, P.7)

ويشار إلى الميزة التنافسية بأنها خاصية أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق للمؤسسة تنفرد به، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من مخرجات متميزة. (Al-Sukkar, 2013, P.81)

وتستمد الميزة التنافسية أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توفيرها في قطاع الأعمال خلال المرحلة القادمة استعداداً لمرحلة لاحقة، وتحقق الميزة التنافسية إذا كان المنتج مختلفاً عن الآخرين مع استخدام استراتيجية التمايز (Al-Sukkar, 2013, P.81) ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة

الجامعية لتحقيقها من خلال توليد ميزة تنافسية ما يلي: (المجالس القومية

المتخصصة، ٢٠٠١، ص ٧٦)، (ثابت عبد الرحمن إدريس، ٢٠٠٩، ص ٢٦٦) (أحمد السيد كردي، ٢٠١١، ص ٣٦: (Mowery, 2012, PP.12-13)

- ١- إيجاد فرص تسويقية جديدة.
  - ٢- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
  - ٣- تكوين رؤية مستقبلية جديدة لأهداف المؤسسة، وللفرص الكبيرة التي يراد اقتناصها.
  - ٤- تشكيل مجالس استشارية للمؤسسة من كفاءات محلية وعالمية للمشاركة في رسم مستقبل الجامعة على المستوى التنافسي العالمي.
  - ٥- تحديد المهارات المطلوبة من مخرجات المؤسسة لسوق العمل سواء أكان محلياً أو إقليمياً أو عالمياً.
  - ٦- تشجيع نشر الأبحاث المتميزة في مجالات علمية عالمية.
  - ٧- إحداث تعاون بين المؤسسة والهيئات العلمية بالخارج في مجالات تبادل الأعضاء والمنح وجميع المجالات ذات العلاقة.
- وبناء على ما تقدم، فإن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات المحتملة.

### ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية:

تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، ومجالاً للبحث عن الفرص الهائلة؛ ويستدعي هذا معرفة المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، ومن هذا المنطلق يوجد مصدران رئيسان لبناء الميزة التنافسية وهما كما يلي:

**المصدر الأول: التفكير الاستراتيجي مدخل لبناء مزايا تنافسية** (قبطان شوقي،

٢٠١٠، ص ١٣٣)

تلجأ المؤسسة إلى التفكير الاستراتيجي حتى تتمكن من حل مشاكلها والخروج من الوضعيات الحرجة، باعتباره أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق مزايا تنافسية بتطبيق المؤسسة لإحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس، مثل:

-استراتيجية القيادة في التكاليف من أجل تقليل كلفة الخدمات المقدمة.

-استراتيجية التمييز: وتتعدد مجالات هذه الاستراتيجية لتشمل: التمييز على أساس التفوق الفني، التمييز على أساس الجودة، التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، التمييز على أساس تقديم المنتج بقيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه، التمييز على أساس أنشطة التسويق والخدمات المقدمة للمستفيدين.

-استراتيجية التركيز: وتهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية، والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال تلبية تعليمية وبحثية وخدمية لمجموعة معينة من المستفيدين أو بالتركيز على سوق جغرافي معين.

**المصدر الثاني: الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية:** (محمد ابراهيم عبد العزيز، ٢٠١٥، ص ٢٧٠)

إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية، حيث تنقسم إلى نوعين كما يلي:

**النوع الأول: الموارد الكمية: وتشمل كل من المواد الأولية، ومعدات الإنتاج والموارد المالية كما يلي:**

١- المدخلات الأولية: وهي مدخلات لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

٢- معدات الإنتاج: والتي تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المدخلات الأولية إلى مخرجات، لذا يجب على

المؤسسة ضمان سلامتها، وتشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

٣- الموارد المالية: وتسمح بإيجاد منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

### النوع الثاني: الموارد الكيفية: وتضم ما يلي:

١- الجودة: حيث يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة استناداً إلى المقاومات التالية: (تقصي حاجات وتوقعات المستفيدين كأساس لتصميم البرامج وتطوير الوظائف والتوجهات المستقبلية- جعل الجودة علي رأس أولويات الإدارة العليا- اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تتجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار- تطوير علاقات استراتيجية مع المؤسسات والمراكز ذات العلاقة).

٢- المعلومات والمعرفة: حيث تشكل المعلومات مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين، وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق، كما تتضمن المعلومات التقنية والمعارف الجديدة، مما يعمل على إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، وهذا يحقق استمراراً للميزة التنافسية.

٣- التكنولوجيا: حيث يؤثر اختيار نوعية التكنولوجيا داخل المؤسسة علي موضع تفوقها علي منافسيها.

٤- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة؛ لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، وهذا لأنها تمس العنصر البشري، فالموارد البشرية الآن تعد أهم ميزة تنافسية للمؤسسات، وهذا لإمكانية تحقيقها مزايا تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر كفاءة والتزاماً ومهارة.

واستناداً على ما سبق، فإنه يمكن استنتاج بعدين هامين للميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية، وهما:

١- حجم الميزة التنافسية: حيث تتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل مع الخدمات الأعلى، أو تمييز المخرجات في مواجهة المؤسسات الجامعية المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر تطلبت جهوداً أكبر من الجامعات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها.

٢- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: إن توسيع نطاق النشاط التعليمي يمكن أن يحقق توفير في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى البعيد وخاصةً عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية (المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة).

#### رابعاً: مبررات الاهتمام بالميزة التنافسية للجامعات:

هناك العديد من الضغوط والتحديات العالمية والمحلية التي تواجهها إدارة المنظمات على اختلافها في الوقت الحالي، والتي فرضت عليها الاهتمام بمفهوم الميزة التنافسية وآليات المنافسة، وتعد العولمة كأبرز اتجاهات الفكر الاستراتيجي المعاصر، وتداعياتها على كافة القطاعات السبب الرئيسي في زيادة اهتمام المنظمات بتحقيق ميزتها التنافسية، حيث تشكل التداعيات مبرراً للأخذ بالميزة التنافسية في المنظمات عامة، والمنظمات التعليمية خاصة، ولذلك يمكن القول بأنه توجد مبررات متعددة دفعت الجامعات إلى الاهتمام بالميزة التنافسية من أهمها: (محمد عبد الرازق ابراهيم، ٢٠١٣، ص ٢٤٣)

١- تأثر الجامعات بالعولمة وثورة الاتصالات والمعلومات؛ أدى ذلك إلى تحول الطالب من طالب محلي إلى طالب عالمي، وظهر ما يسمى بحركة "تدويل التعليم" وتحول الجامعات من الأداء التقليدي إلى أداء مخطط يستهدف تنمية معارف الطلاب ومهاراته لتحقيق التقدم والميزة التنافسية للجامعة، وكان من نتاج ذلك التأثير اهتمام الجامعات بالجودة الشاملة في

مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، حيث إن التعليم يؤدي دورًا رئيسًا ومهمًا في عملية التنمية وتقدم الشعوب، وبعد التعليم كذلك من أهم الاستثمارات المستدامة والذي لا يمكن أن يتحقق إلا بتضافر جهود العاملين في الجامعة ومشاركة فاعلة من جانب كافة المستفيدين (الطلاب، الأساتذة، الخريجين، سوق العمل، المجتمع) من أجل تحقيق فاعلية وجودة التعليم الجامعي.

٢- تزايد الاهتمام بالعنصر البشري كرأس مال فكري، وتعظيم أهمية المعرفة وتكوينها، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بالتعليم والاستثمار في العنصر البشري وتدريبه للاستفادة من طاقاته وقدراته.

٣- ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وإعادة الهندسة الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، والاعتمادية؛ أدى ذلك إلى الاهتمام بجودة الجامعات سواء من حيث جودة أعضاء هيئة التدريس، وجودة المدخلات، وجودة العمليات التعليمية، وجودة المخرجات من حيث الطلاب والأبحاث، للوصول إلى جودة أفضل وتحسين مستمر وتعليم مرن بحيث يؤدي ذلك إلى السمعة الجيدة والميزة التنافسية للجامعة.

٤- زيادة حدة المنافسة بين الجامعات سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي، مما يظهر شدة التنافس بين الجامعات الحكومية وبعضها البعض، وبين الجامعات الخاصة وبعضها البعض، وبين الجامعات الحكومية والخاصة، وبين الجامعات المحلية والإقليمية، وبين الجامعات المحلية والجامعات العالمية.

٥- قدرة المجتمعات على المنافسة في الألفية الثالثة في ظل التحولات العالمية المعاصرة يتوقف في المقام الأول على ما لديها من مخزون الفكر والمعرفة المتمثل في مخرجات الجامعة، وقدرة الجامعة على التحديث المستمر لمنظومة التعليم بدءًا من الطالب ومرورًا بعضو هيئة التدريس والمادة العلمية وأساليب الإدارة التي تتعامل مع هذه المعطيات.

٦- الرؤية الاقتصادية لدور التربية والتعليم في تكوين رأس المال الفكري، فقد أولى الاقتصاديون اهتمامًا خاصًا بقطاع التربية والتعليم ودراسة التعليم وآثاره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصورة عامة، وفي تكوين رأس المال الفكري بصفة خاصة، ويعود هذا الاهتمام إلى عدة عوامل من أهمها ما يلي:

- التركيز المتزايد على التنمية الاقتصادية، حيث إن مسألة التنمية الاقتصادية ومشكلات هذه التنمية أصبحت اليوم ذائعة على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية، خاصة في الدول النامية، ولا شك أن النهوض بمستوى قطاع التربية والتعليم يشكل أحد الأدوات الفعالة في هذا المجال، إذ يرتبط التطور الاقتصادي بالتطور التربوي والتعليمي ارتباطًا وثيقًا يجعله متغيرًا له في المدى والاتجاه.

- تزايد الإنفاق على قطاع التربية والتعليم، فقد شهد العالم المعاصر توسعًا كبيرًا في قطاع التربية والتعليم، تبعه تزايد النفقات التربوية والتعليمية في مختلف البلدان تزايدًا كبيرًا، الأمر الذي أدى إلى اهتمام المؤسسات والباحثين في البحث عن الفائدة الاقتصادية والاجتماعية المرجوة من إنفاق هذه الأموال على التربية والتعليم، ومقدار ما يعود منها على الاقتصاد والمجتمع.

- تصاعد أهمية دور رأس المال الفكري، حيث إن النظريات الاقتصادية الحديثة أكدت على دور وأهمية تكوين رأس المال الفكري في عملية التنمية الاقتصادية، هذا الدور الذي يسهم في خلق القدرة الكبيرة على إنتاج الثروات المادية.

ومن أبرز دواعي الاهتمام بالميزة التنافسية ما يلي: ( Elias, 2006, PP. 2-3) (روبرت بيتس، ٢٠٠٨، ص ص ١٥٦-١٦٦) (سيد سالم موسى، ٢٠٠٦، ص ص ٤١-٤٣) (سعد علي وسراج يوسف، ٢٠٠٩، ص ١)

١. التغيير السريع في بيئة العمل الحالية، فلقد أصبح التغيير هو المبدأ السائد، والمنافسة وتنوع إستراتيجيتها هي القاعدة الوحيدة في النمو، والتطور.

٢. انتصار الفكر الاقتصادي الحر، وما استتبع ذلك من تحولات كبيرة في دور الدولة كالانتقال إلى مفاهيم الخصخصة، والتحول من دولة تدير وتنتج إلى دولة ينحصر دورها في وضع السياسات العامة وتطوير البنية الأساسية ودعم التطور التكنولوجي، الأمر الذي استتبع التغيير في دور المنظمات وقدرتها على المنافسة في الاسواق المحلية والعالمية.

٣. ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة المرتكز على الموارد المعرفية أكثر من الموارد المادية، نتيجة إبداعات وابتكارات الموارد البشرية، وما تبع ذلك في هيكل العمالة، فلقد أصبح نجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة الذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضا العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات، مما أدى إلى التركيز على اقتصاد الموارد البشرية بالتوجه نحو صلاحيات العاملين وتمكينهم.

٤. زيادة الاهتمام بالفكر الاستراتيجي وتطوير الاستراتيجية، فقد بات واضحاً أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج تطوير المنظمات لاستراتيجيات مبتكرة .

٥. ظهور مفهوم الجودة الشاملة فلم تعد المنظمات قادرة على الاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة ، كقلة التكلفة، بل أصبحت تتنافس على جودة كل ما تقدمه من خدمات ومنتجات، وكل ما تقوم به من أعمال وأنشطة.

٦. زيادة إدراك المنظمات لأهمية الابتكار، ودوره في تحقيق المنظمات لميزة تنافسية يمكن أن تواجه بها المنظمات الأخرى ليصبح الابتكار هو النشاط الوحيد الذي ينتمي إلى المستقبل، والذي يحول المنظمات إلى نمط جديد يمكن وصفه بالمنظمات القائمة على التميز.

٧. ازدياد الضغوط التنافسية، وحدة الصراع بين المنظمات المختلفة على اجتذاب المستفيدين، واستثمار تقنيات الاتصال، والمعلومات الحديثة فى اجتذابهم للفوز بنسب اكبر من الأسواق، الأمر الذى أدى إلى التوجه الاستراتيجى بالمستفيدين، وإدراك المنظمات المعاصرة لأهمية أن تركز كافة التنظيمات الداخلية بها وإجراءاتها وقواعدها للوفاء بحاجات المستفيدين وزيادة رضاهم.

٨. ندرة الموارد، حيث أصبح الصراع على الموارد المادية والكفاءات البشرية النادرة سمة العصر، وأصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التى تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات اللازمين وفى الوقت المناسب.

٩. ضخامة وتعدد الفرص فى السوق العالمى بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقات الجات ( Gatt ) ومنظمة التجارة العالمية.

١٠. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية فى متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

١١. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة بفضل شبكات الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

١٢. تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة فى عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى فى هذا المجال.

١٣. مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية فى دخول منافسين جدد فى الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم

فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم أصبحت التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية .

١٤. عصر العولمة وتداعياتها وانفتاح الحدود الدولية، وبخاصة أمام الاستثمارات والنواحي الاقتصادية مما يبرز ويعمق أثر التنافسية بين الشركات والدول، ونتيجة لاشتراك كافة دول العالم في سوق واحدة مفتوحة نتيجة تلك العولمة، فقد أدى ذلك إلى التنافس الذي لن يترك مكاناً في المستقبل للضعيف، ويمثل هذا النظام الاقتصاد العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، والتنافس الشرس تحدياً كبيراً وخطراً حقيقياً لدول العالم وشركاته، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته قد يشكل فرصة للبلدان النامية إن أمكن الاستفادة منه، فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي، والتقليل من سلبياته.

يتضح مما سبق أن انتشار ظاهرة العولمة، وما نتج عنها من تداعيات قد أدى إلى خلق بيئة تنافسية عالمية شملت كافة القطاعات والمجالات والمؤسسات في مختلف الدول والتي من أهمها قطاع التعليم بنظمه ومؤسساته، فلم تعد النظم التعليمية التقليدية صالحة لمواكبة التحديات والتغيرات، ولبناء أهم ما تملكه الدولة من موارد ألا وهي الموارد البشرية، وذلك ما دعا كافة الدول إلى السعي نحو إصلاح نظمها ومؤسساتها التعليمية بإحداث تغييرات جوهرية فيها لتحقيق الميزة التنافسية.

### خامساً: عوامل تزايد حد التنافسية بين

### الجامعات (عالمياً وإقليمياً ومحلياً):

مفهوم التنافسية ظهر ووجد وزادت حدته في قطاع الأعمال، ولكن بسبب مجموعة من العوامل انسحب هذا المفهوم إلى الجامعات، وهي عوامل جعلت

التنافسية تحدى أمام الجامعات ومثلت الدواعي والمبررات لمراجعة الوضع الحالي للجامعة، والبحث والسعي لدعم وتحسين القدرات التنافسية للجامعة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع استجابةً للسياقات الجديدة وذلك كما يلي:

## ١ - العولمة وتدويل التعليم الجامعي:

انتقلت في السنوات الأخيرة مفاهيم وأفكار العولمة إلى مجال التعليم العالي، وهي أفكار تشير إلى سوق التعليم العالي باعتباره ظاهرة عالمية، وتفسح المجال نحو تخفيف سيطرة الحكومات على التعليم، وزيادة خصخصة مؤسساته، ومن ثم حدثت نقلة نوعية في إدارة نظم التعليم العالي في جميع أنحاء العالم، من أجل تطبيق مفاهيم ونظريات التسويق في العديد من جامعات العالم بهدف اكتساب ميزة تنافسية في السوق الدولية، إذ أن أكثر من ١,٦ مليون طالب يدرسون خارج بلدانهم، وأكثر من نصف مليون يدرسون بالولايات المتحدة، ومن ثم حدثت تحديات زيادة المنافسة بين المؤسسات الوطنية والدولية، كما حدثت محاولات من قبل الحكومات لتحسين نوعية التعليم العالي وتشجيع قوى السوق لتقديم خيارات متميزة من التعليم والتدريب والمؤسسات في مجال التعليم العالي بما يلي حاجة الطالب، وتجهيز الجامعات بما يمكنها من مواجهة التحدي المتمثل في مثل هذا السوق الدولي للتعليم العالي (Hemsley & Oplatka, 2008, PP. 320-322)

وفي ظل العولمة تتعرض منظمات التعليم الجامعي والعالي التقليدية المعاصرة لتحديات تهدد وجودها وإمكاناتها وجوده مخرجاتها نظرًا لظهور مؤسسات تعليمية بديلة تستخدم التقنيات الجديدة وتتعامل مع مفاهيم العولمة، مثل جامعات الفضاء التي تتعامل مع طلابها عبر القنوات الفضائية والأقمار الصناعية، والجامعات التخيلية التي تعمل من خلال شبكة الإنترنت، والجامعة بدون جدران، ومن ثم أصبح هناك عدم قدرة لمؤسسات التعليم الجامعي الحكومية والتقليدية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية التي تتميز بأنها أعظم قدرة على التكيف مع متطلبات أسواق العمل وتطورات تقنيات التعليم (محمود فوزي المناوي،

٢٠١٣، ص ١٨)، بما أوجد تحدى تحسين القدرات التنافسية أمام هذه الجامعات التقليدية من أجل البقاء والنمو.

## ٢ - اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة:

تحولت فلسفة التنمية في القرن الحادي والعشرين إلى تبني مفهوم التنمية القائمة على المعرفة، واقتصاد المعرفة، الذي تحركه صادرات ذات قيمة مضافة مرتفعة، هي نتاج الأبحاث والتكنولوجيا والقدرات العقلية، فامتلاك الدول لقدرات تنافسية أصبح ثمرة تجنيها الدول من تحولها إلى اقتصاد المعرفة وذلك بتحقيق نمو اقتصادي مستدام وريادة إقليمية، ومن ثم توجهت الأنظار إلى الجامعات لكونها مصانع المعرفة التي تقوم بتدريب الأشخاص المؤهلين جيداً، وبإجراء الأبحاث العلمية، ونقل وإنتاج المعرفة الداعمة للنمو الاقتصادي، فالجامعات كثيفة المعرفة هي محركات الابتكار وأهم عوامل التغيير والنمو الاقتصادي في الدول، إذ تقوم بابتكار المعرفة التي توجد سلع وخدمات تسهم في تقدم المجتمع ككل، وأصبح التحدي الأهم أمام الدول هو إيجاد بيئات غنية بالتعليم، ليس فقط في الأماكن المصممة للتعليم الرسمي، وإنما في أماكن العمل وأماكن لقاء وتواصل الناس وترقية البنية التحتية للتعليم والتدريب ونقل المعرفة والاتصالات لدفع تنافسية الدول، ودعم القدرات التنافسية للجامعات لتكون المحركات القوية للتجديد والتغيير بوصفها مصانع للبشر ذوى المعرفة والمهارات، وتعزيز قدرات رأس المال البشري والاجتماعي (فرانثيسكو خافيير كاريللو، ٢٠١١، ص ٢٠٠-٢٠٧).

وبذلك تزايدت حدة التنافس بين الجامعات في امتلاك أفضل الكوادر والتخصصات العلمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيام بأبحاث الذكاء الاصطناعي وفضاء المعلومات وهندسة المعرفة وجودة البرمجيات، وتقوم بعض الجامعات بحجب نتائج أبحاثها في مجالات التقدم وامتلاك سبل التميز والقوة في ظل أجواء التنافس العالمي للبقاء والنمو والسيطرة والوصول إلى مصاف الدول الأكثر تقدماً، حيث تبدي الحكومات الأمريكية قلقاً متزايداً حول إتاحة مجالات

البحوث العلمية الحساسة للطلبة الوافدين والأجانب والقادمين من الدول العربية والإسلامية، وتشمل قائمة البحوث هذه عدة مجالات أساسية في معظم فروع التكنولوجيا المتقدمة، مما يفرض تحدي أمام جامعات الدول النامية والراغبة والساعية نحو التقدم في العمل على تنمية ودعم قدراتها التنافسية الذاتية، وأن تصبح هذه الجامعات مراكز للتميز (نبيل علي، ٢٠٠٣، ص ص ٢٢٥-٢٢٨).

### ٣- دور التعليم في دعم تنافسية الدول:

في ظل الاحتياجات الاقتصادية والضغوط الاجتماعية الداخلية والمنافسة الدولية، على الدول أن تبحث عن تحسين كفاءة نظام تعليمها العالي، واحتمالات إعادة إصلاحه وهيكلته، والبحث عن تحسين القدرة التنافسية للجامعات والحصول على ترتيب متقدم في التصنيفات الدولية (Kastueva, 2008, P. 15).

وفي ظل التحولات العالمية المعاصرة تتوقف قدرة المجتمعات على المنافسة في الألفية الثالثة في المقام الأول على ما لديها من مخزون الفكر والمعرفة المتمثل بمخرجات مؤسساتها التعليمية، مما يتطلب دعم القدرات التنافسية لهذه المؤسسات لتحسين منظومة التعليم بها فيما يخص الطالب وعضو هيئة التدريس والمادة العلمية وأساليب الإدارة المرنة المبدعة، وهذا ينعكس على مسيرة التنمية وتقدم المجتمعات وبذلك تظهر أهمية التركيز على تحقيق ميزة تنافسية للجامعات من أجل رفع كفاءة الموارد البشرية المؤهلة للعمل مستقبلاً، إذ أن العنصر البشري المؤهل جيداً يخدم تحقيق الميزة التنافسية للدولة، فهو مصدر التخطيط واتخاذ القرار الجيد، كما أنه مصدر العمل المتقن الذي يحقق الجودة والتميز بتكلفة أقل وتحقيق الإبداع والابتكار، وإنتاج المعرفة والبحوث التي تفيد المجتمع وتحسن من قدراته التنافسية (فاطمة علي محمد الرابعة، ٢٠٠٦، ص ص ٦٩-٧٠).

وأدركت العديد من الدول الدور الذي يؤديه التعليم في دعم تنافسياتها، ونظرت إلى التعليم كقوة تأخذ بيد الفرد والمجتمع نحو مكانة تنافسية أفضل. ويؤكد ذلك سرعة إعادة النظر نحو التعليم إذا واجهت الدولة أي صعوبات أو تهديدات تخص مركزها التنافسي، ومثال ذلك عندما شعرت الولايات المتحدة الأمريكية

بالتقدم العلمي السوفيتي في مجال الفضاء عام ١٩٥٧، أعادت تصميم وتطوير العلوم والرياضيات، وعندما شعرت أيضًا بالخطر الياباني في بداية الثمانينيات أصدرت تقرير "أمة في خطر"، وكذلك عندما قامت روسيا بمشاركة بعض الدول بمحاولة إطلاق مسار فضائي نحو المريخ عام ١٩٩٦، سبقتها الولايات المتحدة بإطلاق مسار فضائي إلى المريخ، وهذا يؤكد أن التعليم هو العامل الأساسي الذي تعود إليه الدول وتهتم بتطويره وتنمية القدرة التنافسية لمؤسساته عندما تشعر بالقلق على مكانتها التنافسية (علي السيد الشخبي، ٢٠١٢، ص ٣١٩).

#### ٤ - اتفاقية تحرير تجارة الخدمات:

في ١٥ إبريل عام ١٩٩٤ وقع ممثلي ١٢٠ دولة على اتفاقية التعاون التجاري المعروفة باسم "اتفاقية الجات"، وذلك بالدار البيضاء بالمغرب، إيذانًا بفتح صفحة جديدة في تاريخ العلاقات التجارية الدولية وتحرير التجارة، وتتولى تنفيذ الاتفاقية منظمة التجارة العالمية، ومن بين ثلاث اتفاقيات تضمها اتفاقية الجات، تأتي اتفاقية تحرير تجارة الخدمات، لتشمل أنشطة خدمية تنطبق عليها أحكام تحرير التجارة لأول مرة في تاريخ العلاقات التجارية الدولية، ومن بين هذه الأنشطة الخدمات التعليمية، مما وضع الدول النامية أمام منافسة غير مؤهلة لها الآن (حسين عمر، ٢٠٠٢، ص ص ١٦-١٨).

وتهدف "اتفاقية الجات" (GATS) إلى إزالة وتخفيف القيود المتمثلة في القوانين والإجراءات والقرارات أمام حرية تبادل الخدمات، وهذا يعكس مدى التحرر من القوانين والتشريعات الوطنية والقواعد التي تفرضها الدولة أمام حرية انتقال الخدمات أو دخول موردي الخدمات الأجانب إلى الأسواق المحلية أو وجود تمييز بينهم وبين الموردين المحليين، ويتطلب تحرير التجارة في الخدمات حماية الاستثمارات الأجنبية المباشرة، ومما ساعد على سرعة تنفيذ هذه الاتفاقية ما شهده العالم من طفرات تكنولوجية متقدمة في مجال الحاسبات والاتصالات، مما ساعد على ربط الأسواق العالمية في مجال الخدمات، وأدى ذلك بالدول -التي تتمتع بمزايا أو تتفوق في مجال إنتاج بعض الخدمات- إلى أن تكون لها الريادة

والسبق في تجارة وتسويق هذه الخدمات في السوق الدولية (فاطمة بوسالم، ٢٠١١، ص ص ٢٩-٣٠).

وعليه، تلتزم الدول الأعضاء بمنظمة التجارة العالمية بمعاملة موردي الخدمات الأجانب معاملة واحدة، حيث إذا سمحت الدولة لمنافس أجنبي في قطاع معين يجب عليها أن تسمح لكل أعضاء المنظمة وتعطي لهم فرص متساوية في ذلك القطاع، وكذلك توحيد المعاملة بين الموردين المحليين والأجانب، وحظر أي تمييز ضد المورد الأجنبي، وكذلك حرية الموردين الأجانب في النفاذ للسوق المحلي للدولة في مقابل حرية موردي الخدمة المحليين في التواجد في السوق الأجنبي (الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات GATS). ولكن القدرات التنافسية للدول النامية تجعلها مستورد أكثر من أن تكون مصدر للخدمات.

وبعد العمل باتفاقية تحرير التجارة في الخدمات زادت حدة المنافسة بين المؤسسات التعليمية مثل الجامعات، حيث تحول السوق من المحلية إلى العالمية ومن تشريعات وضوابط محلية إلى تشريعات وضوابط تتسجم مع اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات، ووجدت مؤسسات تعليمية وجامعات يمتد نشاطاتها عبر الدول والقارات، وهذه الجامعات تمتلك قدرات تنافسية عالية، وتم فتح المجال أمام التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات، وتحول المستقبل ومستقبل الخدمة من مستفيد محلي إلى مستفيد عالمي بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات وسطوة الإنترنت، فيستطيع طالب الخدمة أينما كان أن يطلع على عروض الدراسة في مختلف الجامعات العالمية ويقارن وينتقى من بينهم، مما فرض على الجامعات أن تتعامل بفاعلية مع هذه المستجدات من خلال تحسين قدراتها التنافسية وما تقدمه من خدمات وبرامج دراسية وتسهيلات (أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٦، ص ص ١٠٥-١٠٦).

ولقد أصبحت النظرة الجديدة للتعليم العالي تقوم على أنه جانب من أنشطة الخدمات التجارية التي تدر عائداً من الربح على الاستثمارات الخاصة، وفي هذا المضمون أصبح التعليم العالي قضية من اختصاص الاتفاقية العامة للتجارة في

الخدمات (GATS) ، وأصبحت الخدمات التعليمية تتداول في الأسواق الحرة، وبذلك وجد موردين للتعليم العالي عبر الحدود الدولية لتلبية الحاجات في البلاد الأخرى، وتعددت نماذج توريد الخدمات التعليمية في التعليم مثل التعليم عن بعد، والجامعة الافتراضية، والجامعة العالمية، وجامعات عبر الدول، وإنشاء فروع للجامعات في دول عدة، ودراسة الطلبة في الخارج، وابتعاث الأكاديميين للخارج (مركز الدراسات الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز، ٢٠١٠، ص ص ٥-٩).

وأصبحت التخصصات اتجاه عالمي، حيث أصبح النشاط الخاص هو مرتكز الاقتصاديات الحديثة، وفتحت الأبواب لإنشاء الجامعات الخاصة والأجنبية داخل الدول، ولم تعد الجامعات الحكومية هي المحتكر لتقديم التعليم الجامعي ولكن تنافسها جامعات خاصة وأجنبية وجامعات افتراضية وجامعات عالمية، وهذه الجامعات لديها قدرات عالية على التنافس، وعلى تقديم نفسها من خلال أحدث أساليب الدعاية والترويج والسوق، وبذلك دخل سوق التعليم الجامعي منافسين وموردين جدد، محليين ودوليين، وبذلك وجدت الجامعات الحكومية التقليدية نفسها أمام تنافس من الجامعات الخاصة والأجنبية والافتراضية، وحتى داخل الكليات والأقسام زاد التنافس لتقديم برامج باللغة الإنجليزية، وهذا كله فرض تحدي تحسين القدرات التنافسية لكل جامعة أو كلية أو قسم علمي يريد البقاء والاستمرار، فضلاً عن النمو والتحسين المستمر والتقدم إلى مراكز تنافسية أفضل

### **أهمية فكرة وثقافة التنافسية للجامعة:**

إن نشر فكر وثقافة التنافسية بين الجامعات يفيد في تطوير أداء الجامعات والمؤسسات البحثية والأكاديمية ويحمي الجامعة من الجمود والتخلف، فعندما تشعر الجامعة بأنها وحدها هي منفذ تقديم الخدمات التعليمية والبحثية دون وجود جامعات أو مؤسسات أكاديمية وبحثية تنافسها على ذلك، يؤدي ذلك إلى تكاسل الجامعة عن تجديد وتطوير أنشطتها وبرامجها من أجل مسايرة مستجدات العصر من تقدم علمي وتكنولوجي وتطوير في المهن والتخصصات وتغيير احتياجات

الطلاب باستمرار وتغير مطالب سوق العمل، أما ثقافة التنافس تشجع الجميع على التطوير والتجديد والتحرك تجاه التحسين المستمر .

وتوافر مناخ التنافس بين الجامعات يرفع من روح المنافسة، بما يؤدي إلى تجويد الأداء وتحسين المستويات الأكاديمية والإدارية للجامعات، وكذلك نقل التكنولوجيا واستخدامها في الجامعات، والمساعدة في دفع الجامعات نحو الاطلاع على تجارب الجامعات المتقدمة بما يسهم في الارتقاء بالجامعات الوطنية وتشجيع الجامعات لتحسين وتطوير قدراتها التنافسية للحفاظ على كوارها البشرية وخفض هجرة العقول المحلية، ومساعدة الجامعات للاطلاع على مناهج الجامعات المتقدمة وما يجرى بها من بحوث علمية وكيفية إدارتها، وتسمح التنافسية للجامعات المحلية من الانتشار في الخارج بشرط تقديم خدمات تعليمية تمكنها من ذلك، وتدفع فكرة التنافسية الجامعات إلى تطوير وتدريب العاملين لمواكبة التطورات التكنولوجية وتطوير نظم التعليم وبرامجه وأساليبه لتلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح من الجامعة، وتشجع التنافسية الجامعات على توجيه البحوث من أجل تحقيق أهداف المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وتسهم التنافسية في إلزام الجامعات بتطوير وبناء نظم للمعلومات، كمعلومات عن الجامعة كمنظومة، ومعلومات عن البيئة الخارجية ومتطلباتها، ومعلومات عن الجامعات المنافسة لها، لمعرفة نقاط القوة والضعف، إذ أن امتلاك المعلومة يعد قوة فاعلة في التنافس (محمد صبري الحوت، ٢٠١٥، ص ١٥٠).

##### ٥ - انتشار التقارير العالمية لتصنيف الجامعات:

كانت بداية ظهور تقارير تصنيف الجامعات هي بداية محلية في عام ١٩٨٣ بهدف الدراسة العلمية للجامعة من جهة خارجية بصفة دورية لدفع الجامعات إلى الجد والاجتهاد للحفاظ على المستوى العلمي والترتيب المتقدم، ذلك أن الجامعة الحائزة على الرتب الأولى تعد الأقوى علمياً وإدارياً، وتقيد هذه التقارير أولياء الأمور والطلاب في اختيار الجامعة الأفضل للالتحاق بها، ويقوم بتصنيف

الجامعات عدة جهات مثل مؤسسات إعلامية تقوم بتوظيف الخبراء التربويين والجامعيين والإحصائيين لإعداد التقارير، ويمكن لوزارة التعليم العالي أن تقوم بهذه المهمة لامتلاكها لموارد بشرية ومالية تمكنها من ذلك، أو هيئات مستقلة تتولى هذا الأمر بامتلاكها أدوات القياس والتقييم الصادقة والثابتة والمقارنة، وتقوم هذه الجهات بجمع المعلومات عن جامعات الدولة من حيث البرامج، والبحوث والنشاطات العلمية، بما يفيد في توجيه الطلاب الذين يريدون الالتحاق بالجامعة، أو الطلاب الذين يريدون تغيير تخصصاتهم أو جامعاتهم، أو الطاقم الإداري والأكاديمي، لمعرفة نقاط القوة والضعف، للبقاء في وضع تنافسي، والسعي إلى التحسين المستمر للوصول إلى مركز تنافسي متقدم (نادر أبو خلف، ٢٠٠٤، ص ٣).

ومنذ عام ٢٠٠٣ ظهرت تقارير دولية لتصنيف الجامعات على مستوى العالم، مما يعطي كل جامعة مؤشراً عن موقعها بين التصنيفات ومما يدفع كل جامعة إلى السعي الحثيث لتأمين وتوفير المتطلبات اللازمة للتوافق مع هذه المعايير التصنيفية للجامعات العالمية بما يعزز موقعها وترتيبها بين الجامعات العالمية (فيصل عبد القادر بغداداي)، وهذا دفع الجامعات إلى الوقوف على وضعها وترتيبها ومكانتها التنافسية بين جامعات العالم، وأن تقارن نفسها بغيرها من الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، وأن تراجع وتقوم أداؤها وتحسن من وضعها التنافسي من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تدفعها إلى مركز تنافسي متقدم، فنتائج التصنيفات تدفع وتحفز الجامعات نحو المنافسة.

حيث تفيد تقارير تصنيف الجامعات في تقييم الجامعات بين بعضها البعض، وتحديد الفجوة بين كل جامعة والجامعات العالمية، وزيادة التنافسية بين الجامعات، وتقييم التميز الموجود داخل كل جامعة، وتحديد أفضل الممارسات، ووضع وتوجيه سياسات البحث العلمي والتعليم في الدول، والإسهام في تكثيف العلاقات العلمية، والتفاعل في البحث العلمي على المستوى القومي والدولي (محمد صبري الحوت، ٢٠١٥، ص ١٥٣).

وتقسم تصنيفات الجامعات - حسب تناولها للمؤسسة ككل أو لبرنامج أو نشاط معين - إلى تصنيف شامل، وهو الأكثر شيوعاً، حيث يعتمد على مؤشرات لتقييم الأداء الجامعي على مستوى الجامعة ككل، وتصنيف جزئي، ويستند على برنامج معين أو مجال معين في أحد فروع المعرفة ويتم من خلاله تصنيف الجامعات، مثل التركيز على الدرجة الجامعية الأولى أو الدراسات العليا، وتصنيف مختلط يعتمد على مجموعة من المعايير والمؤشرات المتنوعة، وتقسم التصنيفات - حسب مدى الاتساع في تناول - إلى تصنيفات محلية تضع ترتيب للجامعات على المستوى المحلي، حيث تقوم إحدى المؤسسات المعنية بوضع تصنيف للجامعات على مستوى الدولة فقط، وتصنيفات دولية تضع ترتيب للجامعات والمراكز البحثية على مستوى العالم (محمد عشري حسن، ٢٠٠٦، ص ص ٧٧-٧٨).

ويمكن تقسيم تصنيفات الجامعات إلى: (Vargers, 2011, P. 23)

#### أ- تصنيفات أكاديمية مثل:

- تصنيف معهد التعليم العالي بجامعة جياو تونج بشنغهاي بالصين:  
التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية.

- تصنيف صحيفة تايمز البريطانية من خلال ملحقها للتعليم العالي:  
تصنيف الجامعات العالمية وذلك بالتعاون مع مؤسسة بريطانية متخصصة في التعليم والدراسة بالخارج وهي Quacquarelli Symonds ثم بالتعاون مع مؤسسة Thomson Reuters بالولايات المتحدة، والعاملة في مجال الميديا.

- تصنيف صحيفة U.S NEWS & World Report الأمريكية بالتعاون مع مؤسسة Quacquarelli: تصنيف أفضل جامعات العالم.

- تصنيف وكالة Reitor الروسية: تصنيف الجامعات العالمية.

#### ب- تصنيفات تركز على الأداء البحثي مثل:

- تصنيف جامعة ليدن الهولندية: تصنيف ليدن.

-تصنيف معهد تقويم واعتماد التعليم العالي بتايوان: تصنيف الأداء للأوراق العلمية بالجامعات العالمية.

-تصنيف المفوضية الأوروبية: تقييم الجامعات من خلال الأداء البحثي.

-تصنيف منظمة المؤتمر الإسلامي: التصنيفات الأكاديمية للجامعات في دول منظمة المؤتمر الإسلامي.

### ج- تصنيفات مختلطة (متعددة):

وهي تصنيفات وتقسيمات للجامعات باستخدام عدد من المؤشرات المتنوعة دون وضعها تحت تسميات محددة مثل:

-تصنيف مركز تطوير التعليم العالي بألمانيا.

-تقسيم خريطة الجامعات.

-تصنيف مشروع تمويل الجامعات الأوروبية: نظام تصنيف الجامعات متعدد الأبعاد الأوروبي.

د - تصنيف الجامعات حسب موقعها الإلكتروني مثل:

-تصنيف ويبومتر كس بمدرسة لجامعات العالم.

ذ - المقارنة المرجعية من خلال مخرجات التعلم مثل:

تصنيف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: مشروع تقييم مخرجات التعليم العالي.

### ٦ - المشروعات التنافسية:

تتطلق الفكرة من أهمية تشجيع وإتاحة الفرصة ودعم ساحة التنافس الحر بين الجامعات والمؤسسات البحثية من خلال مشروعات مستقلة، وأحد مصادر هذه المشروعات هي المؤسسات الإنتاجية والخدمية التي تلجأ للجامعة طلباً لمشروع بحثي ينفذ لها، مما يفيد في زيادة العائد المالي والذي بدوره يفيد في تنفيذ مشروعات أخرى. (Coleman & Carol, 2011) والمصدر الآخر لهذه المشروعات هو الجامعة نفسها ووزارة التعليم العالي، لتأكيد القدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي ودعم اللامركزية والاستقلالية الإدارية للارتقاء بنوعية

وكفاءة وفاعلية مؤسسات ونظم التعليم العالي، عن طريق خلق مناخ تنافسي لتطوير مؤسسات التعليم العالي من جامعات وكليات وأقسام، وتشجيع استمرارية التطور الذاتي للعملية التعليمية، وتحسين قدرات المؤسسات الأكاديمية لتطوير وإنشاء التخصصات العلمية الحديثة والمبتكرة، وتقوية التعاون والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي والصناعة، والعمل على تحسين ودعم مصادر المعلومات، وتحسين المعامل داخل الجامعات وتنظيم استخدامها. (محمد صبري الحوت، ٢٠١٥، ص ١٥٥).

وأن تعمل كل جامعة على دعم كافة مشاريع البحوث التخصصية، والتنافسية، والتعاونية، مما يدعم مسيرة البحث العلمي في الجامعة، ويعزز فرص التعاون بين الجامعة والمؤسسات البحثية العامة والخاصة، ويدعم روابط الصلة بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج، مما يؤدي إلى إثراء قدرة الجامعة في البحث العلمي، بما يحقق مصلحة المجتمع، وبما يفيد في تقديم الدعم المالي والمعنوي إلى مشاريع كافة الباحثين من أعضاء الهيئة التدريسية، بما يسهم في خدمة المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي (مشاريع البحوث المدعومة في جامعة الشارقة، ٢٠٠٩، ص ٧).

### **المحور الثالث: الميزة التنافسية للجامعات وعلاقتها بإدارة المعرفة:**

اكتسبت المعرفة في الجامعات أهمية واضحة في نجاح تلك المؤسسات، وفي إسهامها بتحويلها إلى الاقتصاد المعرفي، وقد تعاضم دورها بعد أن تم إدراك أن بناء الميزة التنافسية وأدائها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار، بما يعزز من الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتج أو على صعيد العملية، والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاضم تلك الميزة لأطول فترة ممكنة، وتستطيع الجامعات تحقيق أداء متفوق من خلال تفعيل عدد من المبادرات والتطوير في كل من: البنية التعليمية، العملية التعليمية، البنية التقنية، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، البحث العلمي، تطبيقات الجودة، التوجه نحو العالمية، ريادة الأعمال، الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية ومنظمات القطاع الخاص، وتهيئة البيئة المناسبة للإبداع والابتكار من

أجل خلق مجتمع معرفي قادر على إنتاج المعرفة باعتبارها عماد الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة ومنتجاتها، ويسمح استخدام المعرفة بفعالية للجامعة بتطوير تنافسياتها وفق محددات متعددة لعل من أهمها (أميرة رمضان عبد الهادي، ٢٠١٥، ص ٤٥٦):

### ١- سياق المنتج:

يمثل الطلاب والبحوث العلمية والاستشارات، وهو من أهم ما تنتجه الجامعة، وتساعد إدارة المعرفة في هذا السياق عبر تقديم المنتجات الجديدة والمبتكرة، أو تحسين المنتجات الحالية، ويأتي البحث عن تقنيات ونظم وأساليب جديدة في مقدمة تأثير إدارة المعرفة على المخرج النهائي للجامعة، كما تؤثر إدارة المعرفة عبر تراكم الخبرة والتعلم لدى الجامعة وتوليد معارف جديدة، يصل مدى تأثيرها لعملياتها وأنشطتها ومخرجاتها بشكل يرفع من فعالية وكفاءة الجامعة.

### ٢- سياق الموارد البشرية:

يمثل الإنسان في نظرية المعرفة الدور المحوري في توليد المعرفة وابتكارها وتطبيقها، وتتطلب إدارة المعرفة نوعية من العاملين تتوفر لديهم كفاءات ومهارات تتسق ومفهوم إدارة المعرفة، وهذا الأمر يجعل الجامعة مطالبة بالبحث عن نوعية معينة من الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، بما يمكنها من تبني مفهوم نظرية المعرفة في نظامها التعليمي والبحثي والإداري، وحيث إن المعرفة غير مرتبطة بنطاق جغرافي محدد، فالقدرات البشرية كذلك، إذ يمكن للجامعة الحصول على تلك الكفاءات من غير سوقها المحلي، وهذا ما قد يؤثر على الدور الاجتماعي للجامعة وتوقعات المجتمع.

### ٣- سياق العمل الاستراتيجي:

تمثل المعرفة أصلاً استراتيجياً لأي منظمة، وتوصف بالتغير السريع والمتلاحق، كما تتصف بالعالمية والاعتماد المكثف على التقنية، الأمر الذي يجعل من إدارة المعرفة عملاً استراتيجياً في المقام الأول، فقدرة الجامعة على تبني مفهوم إدارة المعرفة والنجاح فيه بفاعلية يتطلب رؤية استراتيجية جديدة قائمة

على التحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية، وتحليل العوامل الاستراتيجية المؤثرة على عمليات إدارة المعرفة، وتبني الخيارات الاستراتيجية القائمة على الإفادة من مدخلات وعمليات النظام المعرفي.

#### ٤-السياق التقني:

تمثل التقنية المحور الرئيسي الثاني لإدارة المعرفة مع الإنسان، وحتى يمكن للجامعة تفعيل المعرفة فلا بد من تأسيس بنية تقنية عالية الجودة لدعم هيكل إدارة المعرفة.

وحتى يمكن بلورة ما سبق في إطار عمل يعزز من قدرة الجامعة التنافسية، ومن زمن تحقيق ميزة تنافسية في مجال إدارة المعرفة، ينبغي على الجامعات الالتزام بمجموعة من المحددات منها (أميرة رمضان عبد الهادي، مرجع سابق، ص٤٥٨):

- تبني استراتيجية مكتوبة ومعلنة لإدارة المعرفة في الجامعة تتكامل مع الخطة الاستراتيجية لها، وترتكز على التحول نحو اقتصاد المعرفة.
  - تفعيل عقد الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع الجامعات ومراكز الحوث والقطاع الخاص.
  - تشجيع الإبداع والابتكار داخل الجامعة.
  - بناء نظام داخل الجامعة يتيح تحويل مخرجات البحث العلمي إلى منتجات ذات قيمة ملموسة.
  - تبني إنشاء حاضنات الأعمال التي تتيح استثمار أفكار ومعارف الطلاب والباحثين وتحويلها إلى مشروعات منتجة.
  - تفعيل قدرات الجامعة البحثية بما يضمن لها تحقيق رصيد من براءات الاختراع، مع الحرص على الالتزام بقوانين هذه البراءات.
- وتأسيساً على ما سبق يتضح أنه يجب على الجامعات أن تنظر اليوم إلى المعرفة بوصفها مصدراً مهماً للميزة التنافسية، وخلق القيمة، وعمليات الإبداع

والابتكار، حيث إن المعرفة هي الأصل الجديد، وهي من أحدث عوامل الإنتاج باعتبارها مصدراً أساسياً للميزة التنافسية في الجامعات.

### القسم الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

#### أولاً: تحديد الهدف من الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية الحالية إلى وضع مقترحات لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان باستخدام مدخل إدارة المعرفة، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة ببناء استبانة لجمع البيانات التي تساعد في الوصول للهدف من البحث.

#### ثانياً: تصميم أداة الدراسة الميدانية وإعدادها:

في ضوء الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة، استطاعت الباحثة التوصل لأهم المحاور المتعلقة بمشكلة البحث، وقد تكونت الأداة من محورين رئيسيين يندرج تحت كل محور مجموعة من الأبعاد الفرعية، التي تضم مجموعة من العبارات.

#### ثالثاً: التحقق من صدق وثبات الاستبانة:

##### - صدق الاستبانة:

عرضت الباحثة الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (تسعة) أعضاء من الهيئة التدريسية بالجامعة (ملحق ١)، وقد قام الأساتذة المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ومدى انتمائها إلى كل محور من محاور الاستبيان، وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف أو تعديل أو إضافة في ضوء مقترحاتهم، ولقد تم حساب التقدير الكمي لاستجابات المحكمين عن طريق حساب الخطأ المعياري للنسبة باستخدام المعادلة الآتية: (فؤاد البهي السيد، ١٩٧٩، ص ٣٩٠)

$$\frac{\sqrt{أ \times ب}}{ن} = \text{الخطأ المعياري (ع خ)}$$

حيث أ = نسبة الموافقين = ( عدد الموافقين / عدد الكلي للمحكمين )

، ب = نسبة غير الموافقين ( ١ - أ )

وتم حساب حد الدلالة عند ٠.٥ و = ع خ × ١,٩٦

إذا كانت ب < حد الدلالة تحذف العبارة أو تعدل.

و إذا كانت ب > أو = حد الدلالة تبقى العبارة .

وبتطبيق هذا القانون تم إعادة صياغة عبارتين كما يلي: العبارة رقم (٢) في البعد الثالث للمحور الأول، والعبارة رقم (٢) في البعد الثالث للمحور الثاني، وتم حذف العبارة رقم (٣) في البعد الأول للمحور الأول، كما تم اضافة العبارة رقم (٧) في البعد الثالث للمحور الأول. (ملحق ٢)

#### - ثبات الاستبانة:

للثبات أهمية كبيرة في توضيح دقة الأداة في القياس واتساقها وعدم تناقضها فيما تسفر عنه من نتائج، حيث تم تطبيق الاستبيان علي عينة استطلاعية بلغ قوامها (٣٥) عضو تدريسي، وقد استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ وحصلت الأداء على معامل ثبات بلغ ( ٠,٨٦ ) وهو مناسب لإجراء الدراسة الميدانية. (ملحق ٣)

وبذلك تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة باستخدام أساليب إحصائية مختلفة، وبعد إجراء التعديلات وحذف بعض العبارات وإضافة عبارات جديدة استجابة لآراء السادة المحكمين أصبحت الأداة في صورتها النهائية مشتملة علي محورين رئيسيين، يندرج تحتها (٤٧) عبارة. (ملحق ٤)

#### رابعاً: تحديد عينة الدراسة:

يعتبر اختيار عينة البحث من الخطوات والأمور الهامة لإتمامه، لما لها من تأثير على دقة النتائج التي تحدد فاعلية البحث، وقد اعتمد البحث الحالي على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان، حيث قامت الباحثة

بتوزيع الاستبانة على عينة البحث واسترجاعها، حيث تم توزيع ٣٥٠ استبانة، واستعادة ٣١٠ فقط بعد فقد ٤٠ استبانة، وتم استبعاد ١٠ لعدم اكتمال الإجابة عليها وبالتالي تبقت ٣٠٠ استبانة صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة، ويوضح الجدول التالي كيفية توزيع العينة على الكليات المختلفة بجامعة أسوان:

جدول رقم (١) توزيع العينة على الكليات المختلفة بجامعة أسوان

إجمالي العينة	كلية الحقوق	كلية الخدمة الاجتماعية	كلية الآداب	كلية التربية	الكلية
٣٠٠	٥٩	٧٨	٦٤	٩٩	عدد أعضاء هيئة التدريس

### خامساً: المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة النتائج إحصائياً وفقاً للخطوات التالية:

١. حساب التكرارات لاستجابات أفراد العينة.
٢. حساب الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبانة في محورها لأفراد العينة، وذلك من خلال إعطاء الاختيار الأول "درجة الموافقة كبيرة" الدرجة (٣)، والاختيار الثاني "درجة الموافقة متوسطة" الدرجة (٢)، والاختيار الثالث "درجة الموافقة صغيرة" الدرجة (١)، وتم حساب الوزن النسبي (و) من المعادلة الآتية: (فؤاد البهي السيد، ١٩٧٩، ص ٣٦٣)

$$\frac{ك١ + ك٢ + ك٣}{ن}$$

د ب "درجة الموافقة كبيرة"

ن

ك٢ تكرار استجابات الافراد بـ "درجة الموافقة متوسطة"

ك٣ تكرار استجابات الأفراد بـ "درجة الموافقة صغيرة"

ن: عدد أفراد العينة = (٣٠٠)

٣ Δ إيجاد دلالة الوزن النسبي ( ) لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك

بالمعادلة التالية: (عبد الله السيد عبد الجواد، ١٩٨٣، ص ٢٠٥)

$$\frac{ق - ق \cdot ق}{ق^2 - ق \cdot ق} = (\Delta)$$

ن

حيث إن: ق = الوزن النسبي لكل بند.

ق = النسبة المعيارية وتساوي ٠,٥٠

ن = عدد المستجيبين.

وتكون ( $\Delta$ ) غير دالة عندما تكون قيمتها أقل من ١,٩٦، بينما تكون دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ عندما تكون قيمتها أكبر من أو تساوي ١,٩٦ وأقل من ٢,٥٨، في حين تكون دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ عندما تكون قيمتها أكبر من أو تساوي ٢,٥٨ وأقل من ٣,٢٩، وتكون دالة عند ٠,٠٠١ عندما تكون قيمتها أكبر من أو تساوي ٣,٢٩. (عبد الله السيد عبد الجواد، ١٩٨٣، ص ٢٠٥)

سادساً: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

(أ) النتائج المتعلقة بالمحور الأول: معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة:

١- نتائج متعلقة بالبعد الأول: معوقات تتعلق بالقيادة التنظيمية:

جدول رقم (٢)

الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة ودلالاتها الإحصائية للبعد الأول

دلالة	الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبارة
		صغيرة	متوسطة	كبيرة	
		ك٣	ك٢	ك١	
٠,٠٠١	٠,٩٠	٧	٧٦	٢١٧	عدم اهتمام الجامعة بإعداد جيل من القيادات الجامعية ذوي المهارات والقدرات الإدارية والمعرفية المتطورة والمدرسة على

استخدام مدخل إدارة المعرفة.						
سيادة البنى البيروقراطية الهرمية الجامدة في المؤسسات الجامعية.	٢٠١	٨٨	١١	٠,٨٨	٩,٠٧	٠,٠٠١
صعوبة التواصل بين إدارة الجامعة والطلاب.	١٨٢	٩٩	١٩	٠,٨٥	٨,٨٠	٠,٠٠١
قلة الدورات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل العناصر البشرية بالجامعة من الأكاديميين وسائر العاملين في مجال إدارة المعرفة.	٢٢٥	٦٨	٧	٠,٩١	٩,٣٣	٠,٠٠١
وجود عوائق تحول دون توفر المناخ المناسب للإبداع والابتكار للقيادات الجامعية.	٢٤٨	٤٧	٥	٠,٩٤	٩,٥٥	٠,٠٠١

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- احتلت العبارة رقم (٥) المركز الأول بوزن نسبي ٠,٩٤ ودالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٠١، حيث أكدت استجابات عينة الدراسة على وجود عوائق وصعوبات تحول دون توفر المناخ المناسب للإبداع والابتكار للقيادات الجامعية.
- كما جاءت العبارة رقم (٤) في المركز الثاني من وجهة نظر عينة الدراسة، وبوزن نسبي ٠,٩١، ودالة عند المستوى ٠,٠٠١، حيث وافقت استجابات العينة على قلة الدورات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل العناصر البشرية بالجامعة من الأكاديميين وسائر العاملين في مجال إدارة المعرفة.
- واحتلت العبارة رقم (١) المركز الثالث، بوزن نسبي ٠,٩٠ ودالة عند المستوى ٠,٠٠١، حيث أكدت عينة الدراسة على عدم اهتمام الجامعة بإعداد جيل من القيادات الجامعية ذوي المهارات والقدرات الإدارية والمعرفية المتطورة والمدرية على استخدام مدخل إدارة المعرفة.

- وحصلت العبارة رقم (٢) على المركز الرابع، بوزن نسبي ٠,٨٨ ودالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١، حيث أكدت استجابات العينة على سيادة البنى البيروقراطية الهرمية الجامدة في المؤسسات الجامعية.

- وبالنسبة للعبارة رقم (٣) فقد جاءت في المركز الخامس، بوزن نسبي ٠,٨٥ ودالة عند مستوى ٠,٠٠١، حيث وافقت العينة بدرجة كبيرة على وجود صعوبات تحول دون تحقيق التواصل الفعال بين إدارة الجامعة والطلاب.

## ٢- نتائج متعلقة بالبعد الثاني: معوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية:

جدول رقم (٣): الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة ودلالاتها

### الإحصائية للبعد الثاني

دلالة		الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبارة
			صغيرة	متوسطة	كبيرة	
			ك٣	ك٢	ك١	
٠,٠٠١	٨,٧٩	٠,٨٥	١٤	١١٠	١٧٦	عدم تقبل الجامعة لثقافة التغيير بما تحويه من قيم وضوابط، وما تتطلبه من مهارات واستعدادات تتناسب مع متطلبات مجتمع المعرفة.
٠,٠٠١	٨,٦٨	٠,٨٤	١٨	١١٢	١٧٠	إغفال الجامعة لثقافة العمل الجماعي والعمل ضمن فريق.
٠,٠٠١	٩,٢٤	٠,٩٠	٥	٨٢	٢١٣	عدم قيام الجامعة بعمل حملات توعية متعلقة بنشر ثقافة إدارة المعرفة بين القيادات والهيئة التدريسية والإدارية على مستوى الكلية من خلال الندوات والمحاضرات.
٠,٠٠١	٩,٠٤	٠,٨٧	١٤	٨٥	٢٠١	إهمال الجامعة للانفتاح المعرفي وعدم تأكيدها على تبادل الخبرات والثقافات.
٠,٠٠١	٩,١٣	٠,٨٨	١٣	٧٨	٢٠٩	قلة تشجيع الجامعة

١						للممارسات المفتوحة والمناقشات الجماعية عبر الشبكة بما يضمن تبادل المعرفة والخبرات المميزة بين أعضاء هيئة التدريس، وبينهم وبين الطلاب.
---	--	--	--	--	--	--

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- احتلت العبارة رقم (٣) المركز الأول بوزن نسبي ٠,٩٠ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث أكدت استجابات عينة الدراسة على عدم قيام الجامعة بعمل حملات توعية متعلقة بنشر ثقافة إدارة المعرفة بين القيادات والهيئة التدريسية والإدارية على مستوى الكلية من خلال الندوات والمحاضرات.
- كما جاءت العبارة رقم (٥) في المركز الثاني بوزن نسبي ٠,٨٨ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث وافقت عينة الدراسة بنسبة كبيرة على قلة تشجيع الجامعة للممارسات المفتوحة والمناقشات الجماعية عبر الشبكة بما يضمن تبادل المعرفة والخبرات المميزة بين أعضاء هيئة التدريس، وبينهم وبين الطلاب.
- وجاءت العبارة رقم (٤) في المركز الثالث بوزن نسبي ٠,٨٧ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث أكدت استجابات عينة الدراسة على إهمال الجامعة للانفتاح المعرفي وعدم تأكيدها على تبادل الخبرات والثقافات.
- وجاءت العبارة رقم (١) في المركز الرابع بوزن نسبي ٠,٨٥ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث وافقت العينة بنسبة كبيرة على عدم تقبل الجامعة لثقافة التغيير بما تحتويه من قيم وضوابط، وما تتطلبه من مهارات واستعدادات تتناسب مع متطلبات مجتمع المعرفة.
- وجاءت العبارة رقم (٢) في المركز الخامس بوزن نسبي ٠,٨٤ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، والتي نصت على "إغفال الجامعة لثقافة العمل الجماعي والعمل ضمن فريق".

### ٣- نتائج متعلقة بالبعد الثالث: معوقات تتعلق بالقوى البشرية:

جدول رقم (٤): الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة ودلالاتها الإحصائية

#### للبعد الثالث

دلالة		الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبارة
			صغيرة	متوسطة	كبيرة	
			ك٣	ك٢	ك١	
٠,٠٠٠ ١	٩,١٨	٠,٨٩	١٤	٧٠	٢١٦	تقاعس الجامعة في الاستعانة بخبراء من الخارج، وتوظيف خبراتهم في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
٠,٠٠٠ ١	٨,٧٠	٠,٨٤	١٩	١٠٨	١٧٣	قلة حرص الجامعة على تنفيذ برامج التدريب المستمر لتعزيز مهارات أعضاء هيئة التدريس، والارتقاء بمستوى الأداء والرضا الوظيفي لديهم.
٠,٠٠٠ ١	٩,٢٢	٠,٩٠	١٢	٧٠	٢١٨	ضعف امتلاك أعضاء هيئة التدريس للأفكار الابتكارية الإبداعية في العمل.
٠,٠٠٠ ١	٩,٢٩	٠,٩٠	٨	٧١	٢٢١	يتم اختيار وتعيين المعيدین بشكل روتيني، والاعتماد فقط على نتائجهم في الامتحانات، وإغفال جوانب مهمة مثل القدرة على البحث عن المعلومات وتطوير المعرفة وتجريب الأفكار الجديدة.
٠,٠٠٠ ١	٨,٨٣	٠,٨٥	١٥	١٠٤	١٨١	عدم اعتماد ترقيات أعضاء هيئة التدريس في جانب كبير منها - على الإبداع في المعرفة وتطويرها.
٠,٠٠٠ ١	٩,١٧	٠,٨٩	٨	٨٣	٢٠٩	قلة توجيه الجامعة لبحوث أعضاء هيئة التدريس نحو الموضوعات المرتبطة بإدارة

						المعرفة لخدمة القطاعات المختلفة للمجتمع.
١٠,٠٠٠	٩,٠٠٠	٠,٨٧	١٢	٩٣	١٩٥	قلة الاهتمام بإعداد جيل من أعضاء هيئة التدريس مدربين على الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يسهم في تطوير أدائهم البحثي والمجتمعي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- احتلت العبارتان رقم (٤) و (٣) المركز الأول بوزن نسبي ٠,٩٠ وكل منهما دالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث أكدت استجابات عينة الدراسة على أنه يتم اختيار وتعيين المعيدين بشكل روتيني، والاعتماد - فقط- على نتائجهم في الامتحانات، وإغفال جوانب مهمة مثل القدرة على البحث عن المعلومات وتطوير المعرفة وتجريب الأفكار الجديدة، كما أكدت على ضعف امتلاك أعضاء هيئة التدريس للأفكار الابتكارية الإبداعية في العمل.

- كما احتلت العبارتان رقم (١) و (٦) المركز الثاني بوزن نسبي ٠,٨٩ وكل منهما دالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث وافقت عينة الدراسة بدرجة كبيرة على تقاعس الجامعة في الاستعانة بخبراء من الخارج، وتوظيف خبراتهم في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما وافقت على قلة توجيه الجامعة لبحوث أعضاء هيئة التدريس نحو الموضوعات المرتبطة بإدارة المعرفة لخدمة القطاعات المختلفة للمجتمع.

- وجاءت العبارة رقم (٧) في المركز الثالث بوزن نسبي ٠,٨٧ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث أكدت العينة على قلة الاهتمام بإعداد جيل من أعضاء هيئة التدريس مدربين على الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يسهم في تطوير أدائهم البحثي والمجتمعي.

- كما جاءت العبارة رقم (٥) في المركز الرابع بوزن نسبي ٠,٨٥ ودالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٠١، والتي نصت على "عدم اعتماد ترقيات أعضاء هيئة التدريس -في جانب كبير منها- على الإبداع في المعرفة وتطويرها".

- وبالنسبة للعبارة رقم (٢) فجاءت في المركز الخامس بوزن نسبي ٠,٨٤ ودالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٠١، حيث أكدت العينة على قلة حرص الجامعة على تنفيذ برامج التدريب المستمر لتعزيز مهارات أعضاء هيئة التدريس، والارتقاء بمستوى الأداء والرضا الوظيفي لديهم.

#### ٤ - نتائج متعلقة بالبعد الرابع: معوقات تتعلق بتكنولوجيا المعلومات:

جدول رقم (٥): الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة ودلالاتها الإحصائية

#### للبعد الرابع

دلالة	دلالة	الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبارة
			صغيرة	متوسطة	كبيرة	
			ك٣	ك٢	ك١	
٠,٠٠١	٩,٠٢	٠,٨٧	٨	٩٩	١٩٣	قلة توافر أجهزة حاسوب ذات جودة عالية لدى الجامعة.
٠,٠٠١	٩,٠٧	٠,٨٨	١٢	٨٦	٢٠٢	عدم وجود نظام محوسب لدى الجامعة للقيام بالخدمات الطلابية الأكاديمية والإدارية.
٠,٠٠١	٩,٣٥	٠,٩١	١٤	٥٢	٢٣٤	عدم اهتمام الجامعة بتقديم وسائط تخزين في أماكن مختصة تتيح فرص مشاركة المعرفة.
٠,٠٠١	٩,١٥	٠,٨٩	١١	٨٠	٢٠٩	عدم قدرة الجامعة على إتاحة خدمة الانترنت بتقنية متقدمة وسرعة عالية.
٠,٠٠١	٨,٩٣	٠,٨٦	٢٠	٨٤	١٩٦	ضعف تقديم الجامعة للتسهيلات التكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- احتلت العبارة رقم (٣) المركز الأول بوزن نسبي ٠,٩١ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث أكدت استجابات عينة الدراسة على عدم اهتمام الجامعة بتقديم وسائط تخزين في أماكن مختصة تتيح فرص مشاركة المعرفة.
  - كما احتلت العبارة رقم (٤) المركز الثاني بوزن نسبي ٠,٨٩ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث وافقت العينة بدرجة كبيرة على عدم قدرة الجامعة على إتاحة خدمة الانترنت بتقنية متقدمة وسرعة عالية.
  - وجاءت العبارة رقم (٢) في المركز الثالث بوزن نسبي ٠,٨٨ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، والتي نصت على "عدم وجود نظام محوسب لدى الجامعة للقيام بالخدمات الطلابية الأكاديمية والإدارية".
  - كما جاءت العبارة رقم (١) في المركز الرابع بوزن نسبي ٠,٨٧ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث وافقت العينة بدرجة كبيرة على قلة توافر أجهزة حاسوب ذات جودة عالية لدى الجامعة.
  - وبالنسبة للعبارة رقم (٥) فقد جاءت في المركز الخامس بوزن نسبي ٠,٨٦ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث أكدت العينة على ضعف تقديم الجامعة للتسهيلات التكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة.
- (ب) النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: معوقات تحقيق الميزة التنافسية:

١- نتائج متعلقة بالبعد الأول: معوقات تتعلق بالرسوم والمنح الدراسية:

جدول رقم (٦): الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة ودلالاتها

الإحصائية للبعد الأول

دلالة		الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبارة
			صغيرة	متوسطة	كبيرة	
			ك٣	ك٢	ك١	
▲	▲					

٠,٠٠٠ ١	٩,١٢	٠,٨٨	١٨	٦٩	٢١٣	عدم حرص الجامعة على تقسيط الرسوم للطلاب حسب قدراتهم المالية.
٠,٠٠٠ ١	٩,٣٣	٠,٩١	١٤	٥٤	٢٣٢	عدم اهتمام الجامعة بإنشاء نظام مكافئ لنظام فرض الرسوم الدراسية مثل تقديم المنح الدراسية والقروض الطلابية.
٠,٠٠٠ ١	٩,٢٧	٠,٩٠	١٤	٦١	٢٢٥	صعوبة توفر منح دراسية للطلاب المتفوقين دراسياً في المرحلة الجامعية الأولى وطلاب الدراسات العليا.
٠,٠٠٠ ١	٨,٥٦	٠,٨٢	٣٠	٩٩	١٧١	غياب النظم والإجراءات الواضحة للطلاب لدفع الرسوم الدراسية.
٠,٠٠٠ ١	٩,٣١	٠,٩١	٨	٦٨	٢٢٤	إهمال الجامعة لعقد اتفاقيات مع مؤسسات أخرى لتوفير المنح للطلاب.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- احتلت العبارتان رقم (٢) و (٥) المركز الأول بوزن نسبي ٠,٩١ وكل منهما دالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث أكدت استجابات عينة الدراسة على عدم اهتمام الجامعة بإنشاء نظام مكافئ لنظام فرض الرسوم الدراسية مثل تقديم المنح الدراسية والقروض الطلابية، بالإضافة إلى إهمال الجامعة لعقد اتفاقيات مع مؤسسات أخرى لتوفير المنح للطلاب.
- كما احتلت العبارة رقم (٣) المركز الثاني بوزن نسبي ٠,٩٠ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، والتي نصت على "صعوبة توفر منح دراسية للطلاب المتفوقين دراسياً في المرحلة الجامعية الأولى وطلاب الدراسات العليا".
- وجاءت العبارة رقم (١) في المركز الثالث بوزن نسبي ٠,٨٨ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث وافقت العينة بدرجة كبيرة على عدم حرص الجامعة على تقسيط الرسوم للطلاب حسب قدراتهم المالية.

- وبالنسبة للعبارة رقم (٤) فقد جاءت في المركز الرابع بوزن نسبي ٠,٨٢ ودالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٠١، حيث أكدت عينة الدراسة على غياب النظم والإجراءات الواضحة للطلاب لدفع الرسوم الدراسية.

## ٢- نتائج متعلقة بالبعد الثاني: معوقات تتعلق بقواعد وشروط القبول:

جدول رقم (٧): الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة ودلالاتها الإحصائية للبعد

### الثاني

دلالة	دلالة	الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبارة
			صغيرة	متوسطة	كبيرة	
			ك٣	ك٢	ك١	
٠,٠٠١	٨,٩٧	٠,٨٧	١٤	٩٢	١٩٤	اعتماد سياسة القبول المتبعة في الجامعة على الطرق التقليدية في القبول دون مراعاة لقطاعات واستعدادات ورغبات الطلاب.
٠,٠٠١	٩,٠٩	٠,٨٨	١٠	٨٨	٢٠٢	عدم وجود برامج إرشادية لطلاب المرحلة الثانوية العامة تهدف إلى مساعدتهم في اختيار التخصص الذي يناسب قدراتهم واستعداداتهم.
٠,٠٠١	٨,٨٥	٠,٨٥	٩	١١٤	١٧٧	عدم تطوير نظم التقويم والامتحانات بالمرحلة الثانوية بما يجعلها تقتصر في قياسها على الجوانب المعرفية فقط، ولا تشمل مختلف جوانب النمو.
٠,٠٠١	٨,٦١	٠,٨٣	١٨	١١٩	١٦٣	قلة استقطاب الجامعة للطلاب المتميزين.
٠,٠٠١	٨,٤٩	٠,٨٢	٤١	٨٣	١٧٦	خضوع نظام قبول الطلاب في الجامعة إلى معايير غير واضحة وغير معلنة.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- احتلت العبارة رقم (٢) المركز الأول بوزن نسبي ٠,٨٨ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث أكدت استجابات عينة الدراسة على عدم وجود برامج إرشادية لطلاب المرحلة الثانوية العامة تهدف إلى مساعدتهم في اختيار التخصص الذي يناسب قدراتهم واستعداداتهم.
- كما احتلت العبارة رقم (١) المركز الثاني بوزن نسبي ٠,٨٧ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث وافقت عينة الدراسة بدرجة كبيرة على اعتماد سياسة القبول المتبعة في الجامعة على الطرق التقليدية في القبول دون مراعاة لقدرات واستعدادات ورغبات الطلاب.
- وجاءت العبارة رقم (٣) في المركز الثالث بوزن نسبي ٠,٨٥ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، والتي نصت على "عدم تطوير نظم التقويم والامتحانات بالمرحلة الثانوية بما يجعلها تقتصر في قياسها على الجوانب المعرفية فقط، ولا تشمل مختلف جوانب النمو".
- أما العبارة رقم (٤) فقد جاءت في المركز الرابع بوزن نسبي ٠,٨٣ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث أكدت عينة الدراسة على قلة استقطاب الجامعة للطلاب المتميزين.
- وبالنسبة للعبارة رقم (٥) فقد جاءت في المركز الخامس بوزن نسبي ٠,٨٢ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث وافقت العينة على خضوع نظام قبول الطلاب في الجامعة إلى معايير غير واضحة وغير معلنة.

### ٣- نتائج متعلقة بالبعد الثالث: معوقات تتعلق بسمعة الجامعة:

جدول رقم (٨): الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة ودلالاتها

#### الإحصائية للبعد الثالث

دلالة	الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبارة
		صغيرة	متوسطة	كبيرة	
▲	▲				

			ك٣	ك٢	ك١	
٠,٠٠١	٨,٨١	٠,٨٥	١٩	٩٨	١٨٣	قلة حرص الجامعة على تحسين سمعتها في المجتمع المحلي.
٠,٠٠١	٨,٨٦	٠,٨٥	١٥	١٠١	١٨٤	قلة سعي الجامعة للحصول على مكانة على المستوى الدولي.
٠,٠٠١	٨,٩٠	٠,٨٦	١٤	٩٩	١٨٧	تتبعوا الجامعة مكانة محدودة بين الجامعات.
٠,٠٠١	٨,٩٦	٠,٨٧	١٥	٩١	١٩٤	قلة تشجيع طلاب الجامعة أصدقاءهم على الالتحاق بها.
٠,٠٠١	٩,٠٤	٠,٨٧	١٠	٩٣	١٩٧	اختيار الطلاب للجامعة يتم بناءً على مكتب التنسيق، وليس على قدرات خريجها وحسن معاملتها وسمعتها في المجتمع.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- احتلت العبارتان رقم (٥) و (٤) المركز الأول بوزن نسبي ٠,٨٧ وكل منهما دالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث أكدت استجابات العينة على أن اختيار الطلاب للجامعة يتم بناءً على مكتب التنسيق، وليس على قدرات خريجها وحسن معاملتها وسمعتها في المجتمع، كما أكدت على قلة تشجيع طلاب الجامعة أصدقاءهم على الالتحاق بها.
- كما احتلت العبارة رقم (٣) المركز الثاني بوزن نسبي ٠,٨٦ ودالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث وافقت عينة الدراسة بدرجة كبيرة على أن الجامعة تتبوعاً مكانة محدودة بين الجامعات.
- وجاءت العبارتان رقم (٢) و (١) في المركز الثالث بوزن نسبي ٠,٨٥ وكل منهما دالة إحصائياً عند المستوى ٠,٠٠١، حيث أكدت العينة على قلة سعي الجامعة للحصول على مكانة على المستوى الدولي، بالإضافة -أيضاً- إلى قلة حرصها على تحسين سمعتها في المجتمع المحلي.

٤ - نتائج متعلقة بالبعد الرابع: معوقات تتعلق بجودة المرافق:

جدول رقم (٩): الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة ودلالاتها

الإحصائية للبعد الرابع

دلالة	▲	الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبارة
			صغيرة	متوسطة	كبيرة	
			ك٣	ك٢	ك١	
٠,٠٠١	▲	٠,٨٥	١٣	١٠٦	١٨١	قلة سعي الجامعة لتوفير مبان كافية وملئمة للبرامج الأكاديمية العلمية فيها والأدبية.
٠,٠٠١	▲	٠,٨٥	١٤	١٠٩	١٧٧	عدم وجود مساحات كافية ومتناسبة مع أعداد الطلاب.
٠,٠٠١	▲	٠,٨٤	٢٢	١٠٤	١٧٤	توفر الجامعة القاعات الدراسية، ولكن ليس بشكل مناسب وملئم.
٠,٠٠١	▲	٠,٨٦	٢٣	٧٩	١٩٨	إهمال الجامعة لتوفير مواقف كافية ومناسبة لسيارات جمهورها الداخلي والخارجي.
٠,٠٠١	▲	٠,٨٧	٩	١٠٣	١٨٨	افتقار الجامعة إلى مرافق خاصة للأنشطة اللامنهجية.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- احتلت العبارة رقم (٥) المركز الأول بوزن نسبي ٠,٨٧ ودالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٠١، حيث اتضح من خلال استجابات عينة الدراسة أن الجامعة تفتقر إلى مرافق خاصة للأنشطة اللامنهجية.

- كما احتلت العبارة رقم (٤) المركز الثاني بوزن نسبي ٠,٨٦ ودالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٠١، حيث أكدت عينة الدراسة على إهمال الجامعة لتوفير مواقف كافية ومناسبة لسيارات جمهورها الداخلي والخارجي.
- وجاءت العبارتان رقم (١) و (٢) في المركز الثالث بوزن نسبي ٠,٨٥ وكل منهما دالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٠١، حيث أشارت العينة إلى قلة سعي الجامعة لتوفير مبانٍ كافية وملائمة للبرامج الأكاديمية العلمية فيها والأدبية، كما أشارت إلى عدم اهتمامها بتوفير مساحات كافية ومتناسبة مع أعداد الطلاب.
- وبالنسبة للعبارة رقم (٣) فقد جاءت في المركز الرابع بوزن نسبي ٠,٨٤ ودالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٠١، حيث وافقت العينة على أن الجامعة توفر القاعات الدراسية، ولكن ليس بشكل مناسب وملائم.

#### ٥- نتائج متعلقة بالبعد الخامس: معوقات تتعلق بكفاءة الهيئة التدريسية:

جدول رقم (١٠): الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة ودلالاتها الإحصائية

#### للبعد الخامس

دلالة	دلالة	الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبارة
			صغيرة	متوسطة	كبيرة	
			ك٣	ك٢	ك١	
٠,٠٠١	٩,٢٦	٠,٩٠	٨	٧٤	٢١٨	استخدام عضو هيئة التدريس استراتيجيات وطرائق تدريس تتسم بالتنظيمية والجمود.
٠,٠٠١	٩,٣٢	٠,٩١	٨	٦٧	٢٢٥	إهمال عضو هيئة التدريس لتنمية القدرات الإبداعية لدى الطلاب.
٠,٠٠١	٩,١٧	٠,٨٩	١٢	٧٦	٢١٢	قلة حرص عضو هيئة التدريس على استخدام الوسائل وتقنيات التعلم الحديثة.

٠,٠٠١	٩,١١	٠,٨٨	١٣	٨٠	٢٠٧	ضعف اهتمام الجامعة بتوفير التمكين العلمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس.
٠,٠٠١	٩,٠٤	٠,٨٧	٧	٩٩	١٩٤	لا تتاح فرصة التواصل مع أعضاء هيئة التدريس بسهولة ويسر.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- احتلت العبارة رقم (٢) المركز الأول بوزن نسبي ٠,٩١ ودالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٠١، حيث اتضح من خلال استجابات عينة الدراسة إهمال عضو هيئة التدريس لتنمية القدرات الإبداعية لدى الطلاب.
- كما احتلت العبارة رقم (١) المركز الثاني بوزن نسبي ٠,٩٠ ودالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٠١، حيث أكدت عينة الدراسة على استخدام عضو هيئة التدريس استراتيجيات وطرائق تدريس تتسم بالنمطية والجمود.
- وجاءت العبارة رقم (٣) في المركز الثالث بوزن نسبي ٠,٨٩ ودالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٠١، حيث وافقت العينة بدرجة كبيرة على قلة حرص عضو هيئة التدريس على استخدام الوسائل وتقنيات التعلم الحديثة.
- وبالنسبة للعبارة رقم (٤) فقد احتلت المركز الرابع بوزن نسبي ٠,٨٨ ودالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٠١، ومن خلالها أكدت العينة على ضعف اهتمام الجامعة بتوفير التمكين العلمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس.
- أما العبارة رقم (٥) فقد جاءت في المركز الخامس بوزن نسبي ٠,٨٧ ودالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٠١، حيث اتضح من خلال استجابات العينة أنه لا تتاح فرصة التواصل مع أعضاء هيئة التدريس بسهولة ويسر.

## القسم الرابع

### مقترحات لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات في ضوء مدخل إدارة

#### المعرفة:

بناءً على ما سبق يستطيع البحث الحالي أن يقدم مجموعة من المقترحات، والتي من شأنها أن تقدم خطوات إجرائية يمكن للجامعات المصرية أن تهتدي بها من أجل رفع مستوى الميزة التنافسية بها، والظهور بفاعلية في مختلف التصنيفات العالمية للجامعات، وتتمثل هذه المقترحات فيما يلي:

#### أولاً: في مجال البحث العلمي:

- ١- وجود خطة استراتيجية للبحث العلمي وارتباطها بالتوجهات القومية واحتياجات المجتمع المحلي.
- ٢- وجود مركز متخصص للبحث العلمي، لنشر وتحكيم الأبحاث والمجلات المتخصصة.
- ٣- وجود دورات تدريبية وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس للتدريب على مهارات البحث العلمي.
- ٤- وجود ميثاق أخلاقي للبحث العلمي يحتوي على الضوابط والمعايير المحلية والدولية ذات العلاقة.
- ٥- استضافة بعض الخبراء من جامعات أخرى لبحث مدى المشاركة البحثية معهم.
- ٦- توفر حاضن تكنولوجي بالجامعة مهمته تفعيل نتائج البحوث العلمية إلى ثروة اقتصادية.
- ٧- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إنجاز بحوث علمية بصورة فردية ومشتركة.
- ٨- توفير منح بحثية وبعثات خارجية على نفقة الجامعة.

- ٩- مشاركة الجامعة في مشروعات بحثية ممولة من مؤسسات بحثية محلية وإقليمية وعالمية.
- ١٠- إسهام الجامعة في تكاليف نشر الأبحاث والكتب والرسائل العلمية.
- ١١- مشاركة الجامعة في تمويل المسابقات البحثية بين الجامعات.
- ١٢- الإسهام في تقديم الاستشارات الفنية والمتخصصة للمؤسسات العامة والخاصة من خلال الأبحاث والرسائل العلمية.
- ١٣- توفير فرص للقطاع الخاص للاستثمار في البحث العلمي وتوظيف نتائج البحوث لخدمة المجتمع المحلي.
- ١٤- تعزيز ثقافة البحث العلمي في المجتمع المحلي من خلال تواصل الجامعة مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- ١٥- وجود حملات إعلامية لتوعية وإقناع المجتمع والقطاع الخاص بأهمية البحوث وجدواها ودور الجامعات في إنتاجها.
- ١٦- طرح موضوعات تهم المجتمع للبحث والدراسة من خلال التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي وتحديد احتياجاته.
- ١٧- توفير المكتبات الإلكترونية المتطورة التي تحتوي على المراجع الحديثة والمترجمة.
- ١٨- التطوير المستمر للموقع الإلكتروني للجامعة بما يسهل عملية الوصول للمعلومات والإحصاءات التي يستفيد منها الباحثين.
- ١٩- ملاءمة المعامل والورش للنشاط البحثي من حيث الوسائل والخامات والمواد ومستلزمات تشغيل المعامل والإضاءة والتهوية.
- ٢٠- وجود شبكة معلومات ذات تقنية عالية الجودة لاستخدامات الباحثين.
- ٢١- توافر قاعدة بيانات محدثة وفعالة تربط الباحثين داخل الدولة وخارجها.
- ٢٢- ملاءمة المكتبة لأعداد أعضاء هيئة التدريس والباحثين، وتوافر التجهيزات المناسبة والمراجع والدوريات الكافية والحديثة، وخدمات الطباعة والتصوير بأسعار مناسبة.

٢٣- وجود محركات بحثية تسمح بالحصول على الرسائل والبحوث العلمية بواسطة الشبكة العنكبوتية.

### ثانياً: في مجال الأداء التدريسي:

- ١- تحديد المواقع الإلكترونية التي تلزم أعضاء هيئة التدريس لتطبيق التقنيات التعليمية الحديثة، ودفع رسوم الاشتراك الخاصة بها.
- ٢- توفير حجم معين من سرعة التصفح والتنزيل للانترنت داخل الجامعة.
- ٣- تطوير قاعات التدريس والمكاتب الإدارية لاستخدام تلك التقنيات التعليمية الحديثة.
- ٤- توفير عدد كافي من المختبرات المحوسبة لاستخدام الطلاب.
- ٥- عقد ورش عمل يكون أعضائها من أهل الاختصاص للتعرف على أنسب التقنيات التعليمية الحديثة.
- ٦- القيام بمتابعة مدى توظيف أعضاء هيئة التدريس للتقنيات التعليمية الحديثة في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- ٧- وجود لائحة من الحوافز والمكافآت لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات التعليمية الحديثة.
- ٨- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال مهارات الحاسوب والتواصل الإلكتروني.
- ٩- إقامة علاقات تبادل أكاديمي ومعرفي بصورة إلكترونية مع الجامعات العربية والعالمية.
- ١٠- المقارنة بين نتائج الطلاب في المقررات التعليمية مع نسبة توظيف عضو هيئة التدريس للتقنيات التعليمية الحديثة.
- ١١- معرفة عدد المقالات والمنشورات الخاصة بعضو هيئة التدريس على مواقع التواصل الاجتماعي.

١٢ - المقارنة بين نسبة تحكيم عضو هيئة التدريس لأبحاث ورسائل ماجستير ودكتوراه إلكترونياً، مع تحكيم عضو هيئة التدريس لمثيلاتها بشكل غير إلكتروني.

١٣ - قيام عضو هيئة التدريس بعقد لقاءات تليفزيونية أو إذاعية تناقش قضايا المجتمع.

### ثالثاً: في مجال خدمة المجتمع:

١- تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الأهلي والجمهور، وإعطائها المساحة التي تكفل لها المشاركة في أنشطة إدارة المعرفة، وفي مناقشة المسائل العلمية والفكرية.

٢- ضرورة الانفتاح المجتمعي على البعد العربي والإقليمي والدولي اعتماداً على العطاء المتبادل والتفاعل والاستيعاب، باعتبارها وسائل تشجع إنتاج معرفة إبداعية.

٣- اتخاذ كافة التدابير للقيام بحملات توعية لكافة الهيئات الجامعية بالتعاون مع مختلف وسائل الإعلام لنشر الثقافة المجتمعية حيال أهمية إدارة المعرفة، وبالتالي يتم تعزيز الميزة التنافسية للجامعات.

٤- تفعيل دور المراكز البحثية والاستشارية والوحدات ذات الطابع الخاص كقنوات أساسية في تسويق معرفة عضو هيئة التدريس بالجامعة وتطبيقها في خدمة المجتمع والارتقاء به.

٥- تطوير القوانين والتشريعات بالجامعة، بما يضمن تقديم خدمة استشارية متميزة بأقل تكلفة لمؤسسات المجتمع وأعلى إنتاجية تسهم في إحداث التطوير المنشود.

٦- إعداد خريطة بحثية تضم مجموعة من المجالات والموضوعات البحثية المبتكرة التي تسهم في حل مشكلات المجتمع على اختلاف أنواعها.

٧- تطوير نظم المكافآت والحوافز بما يدعم تحقيق التميز في البحوث التي تخدم المجتمع.

- ٨- توجيه بحوث الدراسات العليا لحل مشكلات مؤسسات المجتمع.
- ٩- عمل زيارات ميدانية بواسطة فرق عمل يتم تشكيلها من قبل الجامعة لدراسة واقع المشكلات التي تعوق الإنتاج في القطاعات المختلفة، واستخدام الطرق المبتكرة في التغلب عليها.

### رابعاً: في مجال التمويل:

- ١- ضرورة أن تعمل الجامعة على تسويق خدماتها، وذلك من خلال إنشاء مراكز لتسويق الخدمات الجامعية داخل الجامعة ويكون لهذه المراكز فروع داخل الكليات.
- ٢- استحداث منصب نائب رئيس الجامعة للتمويل والتسويق.
- ٣- تشجيع إسهامات رجال الأعمال في مجال التعليم الجامعي وذلك من خلال تقديم الدعم للمؤسسات الجامعية الموجودة، أو من خلال إنشاء مؤسسات تعليمية جديدة، بما يدعم التنافس فيما بينهما وبالتالي يرفع من الميزة التنافسية للجامعات المصرية.
- ٤- استخدام البحوث والمخترعات كمصدر مهم للتمويل، عن طريق إنشاء شراكة بين مؤسسات التعليم وكل مؤسسات القطاع العام والخاص لتوجيه تلك البحوث والمخترعات والطاقات الموجودة في المؤسسات التعليمية لخدمة وتطوير هذه المؤسسات.
- ٥- تخصيص جزء من أراضي الدولة ومواردها كأوقاف لتمويل التعليم الجامعي.
- ٦- العمل على إنشاء بنك وقي يموله الأختيار والدولة يتخصص في إنشاء مشاريع استثمارية وحاضنات للطلاب والخريجين.
- ٧- تطبيق فكرة الجامعة المنتجة التي تضم وحدات إنتاجية وحاضنات ومصانع ومزارع ومشاعل تعمل على تدريب الطلاب من جانب، وتنتج سلعاً ومنتجات تدر عليها وعلى طلابها وأساتذتها دخلاً جيداً من جانب آخر.

٨- إلزام كافة الشركات والمؤسسات الحكومية والخاصة بإنشاء وحدات استشارية تتبع الجامعة تكون مهمتها تطوير أداء هذه الشركات والمؤسسات وتجويد منتجاتها.

٩- ضرورة أن تقوم الجامعات بعمل استطلاعات رأي واستكشافات للقطاعات المختلفة للتعرف على المشاكل التي تواجهها وخططها السنوية لتطوير منتجاتها وأدائها، لتعمل الجامعات بعد ذلك على حل هذه المشاكل، ووضع الخطط للتطوير من خلال دراسات الماجستير والدكتوراه التي يجريها أعضاء الهيئة التدريسية.

١٠- تشجيع فكر العمل الحر والاستفادة من طاقات الطلاب في الإنتاج.

١١- تشجيع فتح فروع للجامعات المصرية في البلدان المختلفة وانضمام طلاب إليها ينتمون إلى جنسيات مختلفة.

١٢- التعاون بين الجامعات المصرية ونظيراتها على مستوى العالم على كل المستويات، كالتعاون في أنشطة التدريس بما يسمح للطلاب بالدخول إلى عالم الثقافات الأخرى بعمق واستفادة، والتعاون البحثي الذي يحشد مواطن القوة المختلفة لدى الجامعات في خدمة خلق قيمة مشتركة على نطاق عالمي، وأيضاً المشاركة في المناهج والمكتبات.

#### **خامساً: في مجال تطوير إدارة التعليم الجامعي:**

١- أن تتبنى الإدارات العليا الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة، وتعمل علي تطبيقها وتشجيعها من خلال البرامج المختلفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

٢- التطوير التقني لهياكل ووحدات وأقسام الإدارة الجامعية وكذلك تطوير الأنظمة والبنى المؤسسية لتناسب مع طبيعة العصر.

٣- إنشاء مراكز لمصادر المعلومات، وتكون مهمته توفير المعلومات والبحوث المتقدمة في كافة المجالات.

٤- تقديم وظائف جديدة لتلبية متطلبات عصر المعرفة.

- ٥- البحث عن القدرات الإبداعية والعلمية والتقنية وتدعيمها.
- ٦- تشجيع العاملين علي اكتساب المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية.
- ٧- عقد دورات تدريبية تنمي قدرات العاملين بمؤسسات التعليم الجامعي وتساعدهم في فهم الأساليب والآليات المرتبطة بإدارة المعرفة.
- ٨- ضرورة تبني إدارة الجامعة تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي.
- ٩- تهيئة المناخ المناسب والداعم لإدارة المعرفة مع توفير البيئة التقنية اللازمة والملائمة لإدارة المعرفة.
- ١٠- إنشاء وحدة متخصصة مهمتها تطوير أنشطة إدارة المعرفة، والإشراف ومتابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي تحقيقاً للميزة التنافسية.
- ١١- السعي نحو إيجاد رؤية واضحة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة تؤمن بها وتتبنها مؤسسات التعليم الجامعي.
- ١٢- نشر فكر إدارة المعرفة في المجتمع الجامعي.
- ١٣- مشاركة قطاعات وهيئات المجتمع المختلفة في وحدة إدارة المعرفة، وتشجيعهم علي تقديم المعلومات ونقلها وتبادلها بين مؤسسات المجتمع والجامعة.
- ١٤- بناء قنوات لدي الأفراد بضرورة استثمار المعرفة والتشارك فيها مع الآخرين.
- ١٥- تحويل المعرفة الكامنة في أذهان العاملين (المعرفة الضمنية) إلي معرفة صريحة.
- ١٦- الاستفادة من الكوادر البشرية الموجودة، والتي تمتلك الرغبة والقدرة في تطبيق مدخل إدارة المعرفة.

- ١٧- تطوير وسائل الاتصال الإلكتروني وتطوير برامج الإنترنت كوسيلة لاكتساب المعرفة وتبادلها.
- ١٨- بناء قاعدة معرفية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لنقلها وتداولها بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- ١٩- جمع المعلومات الدقيقة حول كافة جوانب مؤسسات التعليم الجامعي وتوثيقها.
- ٢٠- تقديم الدعم المادي من أجل توفير مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة.
- ٢١- تقديم حوافز ومكافآت مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس الذين يسهمون في إنتاج المعرفة.
- ٢٢- العمل علي أن تكون القدرة علي تطبيق مدخل إدارة المعرفة أحد معايير اختيار القيادات الجامعية.
- ٢٣- استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري بالجامعات.
- ٢٤- تشكيل فرق عمل متخصصة ومتنوعة لتنفيذ التحسينات المطلوبة.
- ٢٥- إعداد قيادات أكاديمية وإدارية واعية، ذات رؤي وتطلعات بعيدة المدى، للتعامل مع متغيرات المستقبل.
- ٢٦- التخطيط لنشر ثقافة إدارة المعرفة بين جميع العاملين بالجامعة.
- ٢٧- زيادة وتنوع البرامج التدريبية التي تهدف إلي تزويد العاملين بالإدارة الجامعية بمدخل إدارة المعرفة وكيفية تطبيقه.
- ٢٨- توفير أدلة إرشادية وكتيبات حول مدخل إدارة المعرفة ومزايا تطبيقه.
- ٢٩- وضع قاعدة بيانات يمكن الاعتماد عليها وتعد مصدرًا مهمًا ورئيسًا للقيادات لتحسين ودعم القرارات الصادرة.



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. ابراهيم رمضان الديب، إدارة المعرفة، الدنمارك، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة والاقتصاد.
٢. أحمد السيد الكردي، إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة بنها، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١١م.
٣. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ منهج علمي للتنافس بالجودة، القاهرة: الناشر المؤلف، ٢٠٠٦م.
٤. أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة .. المؤثرات في التعليم الجامعي، الاسكندرية: دار الجامعة الجديد، ٢٠٠٧م.
٥. \_\_\_\_\_ ، "دور التعليم العالي في مواجهة تحديات تأسيس مجتمع المعرفة في مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٦٨)، الجزء الأول، ٢٠٠٨م.
٦. الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات GATS ، متاح على الموقع الالكتروني للبنك الدولي:  
[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
٧. البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، تقرير المعرفة العربي لعام ٢٠٠٩م .. نحو تواصل معرفي منتج، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أبو ظبي: دار الغرير، ٢٠٠٩م.
٨. الطيب داودي وآخرون، "اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، دراسة مقدمة للملتقى الدولي (المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية)، جامعة الشلف، الجزائر، في الفترة من ٢٧ - ٢٨ يونية ٢٠٠٧م.

٩. المجالس القومية المتخصصة، صيغ ونماذج جديدة للتعليم الجامعي والعالي، الدورة الثامنة والعشرين، (سبتمبر ٢٠٠٠ - يونيو ٢٠٠١)، القاهرة، ٢٠٠١م.
١٠. أميرة رمضان عبد الهادي، "إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية"، مجلة الإدارة التربوية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٧)، ٢٠١٥م.
١١. ثابت عبد الرحمن إدريس، "تسويق خدمات البحوث العلمية التطبيقية والاستشارات المهنية: مفاهيم ونماذج ومهارات"، المؤتمر العلمي الأول لتسويق البحوث التطبيقية الجامعية، بعنوان: البحث العلمي في خدمة الصناعة، جامعة المنوفية، في الفترة من ٧-٨ أكتوبر ٢٠٠٩م.
١٢. حامي حسان، استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، ٢٠١٦م.
١٣. حسين حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، عمان: دار الإثراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.
١٤. حسين عمر، الجامعة - التخصص، القاهرة: دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٢م.
١٥. خولة عبد الجواد، أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي .. دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٣م.
١٦. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.

١٧. رضا إبراهيم صالح، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، في الفترة من ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩م.
١٨. رفعت عبد الحليم الفاعوري، "الإبداع وإدارة المعرفة"، المجلة العربية للإدارة، مج (٣٢)، العدد (٢)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٢م.
١٩. روبرت بيتس ، ديفيدلي : الإدارة الإستراتيجية بناء المزايا التنافسية، ترجمة : عبد الحكيم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.
٢٠. ريماء على حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠١٤م.
٢١. زكريا سالم سليمان ابراهيم، "تصور مقترح للإصلاح المدرسي بمصر على ضوء مدخل إدارة المعرفة"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (١٣)، العدد (٣٠)، ٢٠١٠م.
٢٢. سعد على حسن وسراج يوسف عابد، نحو التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي للنهضة الاقتصادية العربية لمواجهة المنافسة العالمية، كلية الهندسة، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٩م.
٢٣. سمر العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١م.
٢٤. سيد سالم موسى، "بعض التأثيرات التربوية للعولمة مع التطبيق (دراسة تحليلية)"، مجلة التربية والتنمية، السنة الرابعة عشر، العدد ٣٦، أبريل، ٢٠٠٦.

٢٥. صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، ٢٠١٥م.
٢٦. صبرية اليحيوي، "إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري بالمملكة العربية السعودية"، مجلة الكويت، مج (٢٥)، العدد (٩٩)، ٢٠١١م.
٢٧. عاشور مزريق ونعيمة قويدري، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر، في الفترة من ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١٣م.
٢٨. عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، ٢٠٠٤م.
٢٩. عبد العزيز محمد إبراهيم، "أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، ٢٠١٥م.
٣٠. عبد الله السيد عبد الجواد، المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الانسانية، أسيوط: مكتب جولد فينجرز، ١٩٨٣.
٣١. عبدالله بن حمد بن ابراهيم العباد، "تمودج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج (٦)، العدد (٣)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠١٦م.

٣٢. علاء محمد خليل عثمان، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠١٠م.
٣٣. علي السلمي، تطور الفكر الإداري، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.
٣٤. علي السيد الشخبي، آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٢م.
٣٥. علي ثجيل وسليمة طبايبية، "دور التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في دعم تنافسية المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي شلف، الجزائر، في الفترة من ١٣ - ١٤ ديسمبر ٢٠١٣م.
٣٦. عمار فتحي موسى اسماعيل، "معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر (مدخل القياس المقارن)"، المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع بعنوان: "إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي"، مج (١)، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ٢٠١٢م.
٣٧. غسان عيسى ابراهيم العمري، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، ٢٠٠٤م.
٣٨. فاطمة بوسالم، أثر تحرير التجارة الدولية في الخدمات على كفاءة النشاط المصرفي في الدول النامية .. حالة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة منتوري قسطنطينية،  
٢٠١١م.

٣٩. فاطمة علي محمد الرابعة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق  
الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة  
الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة  
القاهرة، ٢٠٠٦م.

٤٠. فرانثيسكو خافيير كاريلو، مدن المعرفة .. المداخل والخبرات والرؤى،  
ترجمة خالد علي يوسف، عالم المعرفة، عدد ٣٨١، المجلس  
الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، أكتوبر ٢٠١١م.

٤١. فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة:  
دار الفكر العربي، ١٩٧٩م.

٤٢. فيصل عبد القادر بغدادي، حول بعض معايير ترتيب الجامعات العالمية،  
متاح على: <http://uqu.edu.sa>

٤٣. قبطان شوقي، "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر  
العولمة والمنافسة"، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة  
والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات في الدول العربية"، كلية  
العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، الجزائر، ٩ نوفمبر ٢٠١٠م.

٤٤. كمال محمد يوسف الحواجرة، "دراسة ارتباط استراتيجيات رأس المال  
المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم  
الإنسانية والاجتماعية، مج (٧)، العدد (٢)، الإمارات العربية  
المتحدة، ٢٠١٠م.

٤٥. ماهر الضبع، "تحديات مجتمع المعرفة في مصر حتى ٢٠٢٠م .. دراسة  
استشرافية باستخدام أسلوب دلفاي"، مجلة كلية الآداب، جامعة  
حلوان، العدد (٣٤)، ٢٠١٣م.

٤٦. محمد ابراهيم عبد العزيز ابراهيم، "تدويل التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية"، دراسات تربوية ونفسية، العدد (٨٧)، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٥م.
٤٧. محمد حسنين عبده العجمي، "نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة طيبة في ضوء الأساليب الإدارية المعاصرة"، بحث مقدم لعمادة البحث العلمي، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٤م.
٤٨. محمد خميس حرب، تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي، مجلة كلية التربية بالزقازيق، مج (٢٨)، العدد (٧٩)، ٢٠١٣م.
٤٩. محمد صبري الحوت، "التنافسية بين الجامعات"، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، مج (٣)، العدد (٥)، ٢٠١٥م.
٥٠. محمد عبد الرازق ابراهيم ويح، "متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات (دراسة ميدانية على جامعة بنها)"، مجلة كلية التربية، مج (٢٤)، العدد (٩٥)، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٣م.
٥١. محمد عشري حسن عبد المهدي، "مناهج ومؤشرات القدرة التنافسية للجامعات العربية"، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي: الجهود المصرية والعربية في إطار اتفاقيات تحرير التجارة الدولية في الخدمات، جامعة حلوان، في الفترة من ٧-٩ مايو ٢٠٠٦م.
٥٢. محمد متولي الدسوقي، إدارة المعرفة في الجامعات، القاهرة: دار الكتب، ٢٠١٢م.
٥٣. محمود فوزي المناوي: العلم واللغة متى يتكلم العلم العربية؟، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠١٣م.

٥٤. مركز الدراسات الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز، منظمة التجارة العالمية وتأثيرها على التعليم العالي، سلسلة نحو مجتمع المعرفة، الإصدار الثالث والعشرون، ٢٠١٠م.
٥٥. مروان حمودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية- دراسة ميدانية علي جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٦م.
٥٦. مشاريع البحوث المدعومة في جامعة الشارقة لعامي ٢٠٠٧/٢٠٠٨م، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٩م.
٥٧. معالي فهمي حيدرة، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، القاهرة: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٧م.
٥٨. ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة: مفاهيم .. مبادئ .. تطبيقات، ط٣، القاهرة: دار الكتب، ٢٠٠٩م.
٥٩. منال رفعت مصطفى غنايم، "تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة"، دراسات تربوية واجتماعية، مصر، مج (٢١)، العدد (٤)، ٢٠١٥م.
٦٠. نادر أبو خلف، "التعريف بتصنيف الجامعات وارتباطه بالنوعية"، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، رام الله، في الفترة من ٣-٥ يوليو ٢٠٠٤م.
٦١. نبيل علي، "الوطن العربي في سياق مجتمع المعرفة، في المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: التعليم العالي والبحث العلمي في مجتمع المعرفة"، المؤتمر التاسع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي

والبحث العلمي في الوطن العربي، دمشق، في الفترة من ١٥-١٨

ديسمبر ٢٠٠٣م.

٦٢. نور الهدى وريمة أوشن وإيمان زياد، موقع الجامعات العربية من

التصنيفات العالمية، جامعة الزيتونة، الأردن، ٢٠١٣م.

٦٣. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في

الجامعات السعودية .. دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة

دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٧م.

٦٤. ياسر عبد الهادي محمد، الميزة التنافسية في الجامعات، القاهرة: دار

الكتب، ٢٠١٦م.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

65. Al-Sukkar, Ahmad Saleh, The Effect of Social Responsibility in Achieving Competitive Advantage, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 4, No. 5, 2013.
66. Apak, S, and Atay, E, "Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises in Turkey and the Balkans", **10th International Strategic Management Conference**, Social and Behavioral Sciences, 2014.
67. Bogner, William C and Bansel, Pratima, "Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance", **Journal of Management Studies**, Vol. 44, No. 1, 2007.
68. Coleman, Victoria & Carol B. Eckman, **Mobilizing for outstanding independent Projects**, 2011, Available at: [www.forskininsradet.no](http://www.forskininsradet.no)
69. Elias G. Carayannis and Caroline M, **Development Toward the Knowledge Economy : Leveraging Technology**,

- Innovation and Enter preneurship for " Smart " Development**, Hampshire : Palgrave Macmillan ,2006.
70. Freyedon Ahmadi and Others, "Intellectual Capital Accounting and its Role in Creating Competitive Advantage at the Universities", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 4, No. 1, 2012.
71. Gillbert, K and Others, **Knowledge Creation .. A Source of Value**, Richard Hall and Pieraolo Andriani, 2000.
72. Hemsley – Brown, J. V. & I Oplatka, Universities in a Competitive Global Market Place: A systematic Review of the Literature on Higher Education Marketing, **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 19, No. 4, 2008.
73. Hoffman, Nicole P, An Examination of the Sustainable Competitive Advantage .. Concept: Past, Present, and Future, **Journal of Management Studies**, Vol. 31, No. 3, 2014.
74. Isabelle Corbett, Entre Discours Strategiaue et Pratique Organisationnelle: Une Mise en Intrigue De La Gestion Des Connaissances Dans La Branche Cimente, **These De Doctorate**, LEcole Centrale Paris, 2009.
75. Kasasbeh, Emad Ali, The Impact of Business Ethics in The Competitive Advantage in The Cellular Communications Companies Operating in Jordan, **European Scientific Journal**, Vol. 10, No. 10, 2014.
76. Kastueva – Jean, Jatiana, **Higher Education .. the Key to Russia's Competitiveness**, IFRi Russia / nis center, Paris, April 2008.
77. Lai, Y, and Lin, F, "the Effects of Knowledge Management and Technology Innovation on New Product Development Performance: An Empirical Study of Taiwanese Machine

- Tools Industry", **the 2012 International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management**, Social and Behavioral Sciences 40 (40), 2012.
78. Lee H. & Choi.B., Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, **Journal of Management Information Systems**, Vol. 20, No. 1, Summer 2003.
79. Mantymaa Joonas, Gaining Competitive Advantage Through Quality of Services in Financial Industry, **Master Thesis**, University of Oulu, 2013.
80. Mowery, David C, **The Changing Role of Universities in the 21st Century U.S. R&D System**, The 26th Annual AAAS Colloquium on Science and Technology Policy, Washington D.C., 3-4 May 2012.
81. Muhammed Zakir and Others, Is Quality Ensuring to Get Competitive Advantages in Auto Manufacturing Industries?, A study of Volvo Group, **American Journal of Industrial and Business Management**, Vol. 7, No. 1, 2016.
82. Mundra and Others, "Achieving Competitive Advantage Through Knowledge Management and Innovation: Empirical Evidences from the Indian IT Sector", **the IUP Journal of Knowledge Management**, Vol. IX, No. 2, 2011.
83. Patricia Ordonez and Miltiadis D, Iytras, "Coinpetencies and Human Resource Management: Implications for Organizational Competitive Advantage", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 12, No. 6, 2008.
84. Robert, Thierauf, **Knowledge Management Systems for Business**, Westport: Quorum Books, 2003.

85. Vargers, Andreis Rauh, **Global University Rankings and Their Impact**, European University Association, 2011.

•  
•