



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

تعزيز الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة

إعداد

د/ أميرة رمضان عبد الهادي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

تاريخ استلام البحث : ٣٠ مايو ٢٠٢٥ م - تاريخ قبول النشر: ١٠ يونيو ٢٠٢٥ م

المستخلص:

يهدف البحث الى توضيح الأسس الفكرية لمدخل إدارة المعرفة والميزة التنافسية للجامعات، والوقوف على خبرات الجامعات الأجنبية في إدارة المعرفة، والتعرف على جهود الجامعات المصرية في مجال إدارة المعرفة، والتوصل إلى مقترحات تعزيز الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة. واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل البحث الى مجموعة من المقترحات التي تسهم في تعزيز الميزة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل ادارة المعرفة، وتتمثل تلك المقترحات في : البنية التشريعية، والبنية التحتية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات الادارية والتنظيمية، والثقافة التنظيمية، والثقافة المجتمعية.

الكلمات المفتاحية:

الميزة التنافسية- الجامعات المصرية- مدخل إدارة المعرفة

Enhancing the competitive advantage of Egyptian universities in light of the knowledge management approach.

Abstract:

The study aims to clarify the intellectual foundations of the knowledge management approach and the competitive advantage of universities, examine the experiences of foreign universities in knowledge management, identify the efforts of Egyptian universities in the field of knowledge management, and develop proposals for enhancing the competitive advantage of Egyptian universities in light of the knowledge management approach. The study utilized a descriptive approach and reached a set of proposals that contribute to enhancing the competitive advantage of Egyptian universities in light of the knowledge management approach. These proposals include: legislative structure, infrastructure, human requirements, administrative and organizational requirements, organizational culture, and community culture.

Keywords:

Competitive Advantage, Knowledge Management

القسم الأول الإطار العام للدراسة

يشهد العالم الحديث اليوم متغيرات عديدة فى شتى الميادين، سواء كانت اقتصادية، أو سياسية، أو اجتماعية، أو غيرها، كما فرضت العولمة حرية انتقال رأس المال البشرى، فضلا عن المعلومات والتقنيات التكنولوجية، دون أن تكون هناك قيود تحد من هذه الحرية حتى أصبح العالم قرية صغيرة مترامية الأطراف، فقد أصبحت المجتمعات تواجه متغيرات وتحديات جديدة جعلت من الضرورى الانتقال والتحول من المجتمع التقليدى الى مجتمع المعرفة الذى يتميز بشدة التغير والنمو الهائل فى كافة المعارف والمعلومات فى شتى فروع العلم والمعرفة .

ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية ، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيرا وسيطرة فى نجاح المؤسسة وبناء الميزة التنافسية للمنظمات والموارد الأكثر أهمية من موارد رأس المال وقوة العمل والموارد الوحيد الذى يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام بل على العكس يسهم استخدامها فى توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة مالية^(١).

ومع تراكم التطورات ازدادت أهمية المعرفة وإدارتها ، وقد تعاظم دورها بعد أن تم إدراكها كمصدر للميزة التنافسية ، وأصبحت المؤسسات تركز بصورة كبيرة على بناء هيكلية تنافسية لأصول رأس المال ، وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة فى ظل تلك التحديات وفى ظل تزايد أهمية تعزيز مستوى الأداء^(٢) وبذلك يعتبر أهم ما يميز التطورات المعاصرة فى الفكر الإداري هو سيادة آليات السوق واتخاذ القرارات فى إطار من التنافسية والجودة الشاملة واكتساب الميزة التنافسية من خلال الاستفادة بالثروة التكنولوجية وثورة الاتصالات والمعلومات ، وأصبحت قرارات الإنتاج والاستثمار تتخذ من منظور عالمي لاعتبارات تتعلق بالتكلفة والعائد^(٣).

وتساعد إدارة المعرفة على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين بالمؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث تركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول العاملين. 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 المؤسسة^(٤).

وبالتالي فإن تبني مدخل إدارة المعرفة فى المؤسسات يحقق عددا من الفوائد ومنها على سبيل المثال : زيادة الكفاءة والفعالية، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء،

وزيادة الانتاجية، وتحسين الابداع، وتحقيق ميزة تنافسية، وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة .

ويؤكد علماء الإدارة فى العالم المتقدم أن الفكر والمعرفة المتجددة والمبتكرة من أهم وسائل نجاح الإدارة وهما جناحا القيادة نحو النجاح الاستراتيجى فى شتى المواقف بشرط أن تراعى اتجاهات المجتمع^(٥) حيث يوفر مدخل إدارة المعرفة فى المؤسسة الحديثة إمكانات جديدة وميزة تنافسية كبيرة ، إذ أن هذا المدخل يوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات **Information Technology (IT)** ، وإدارة المعلومات **Information Management (IM)** ويتيح لها نظاما دقيقا للإدارة ولممارسة العمليات الوظيفية المختلفة^(٦) .

وتعتبر الجامعات المصدر الرئيسى للمعرفة ، ومع ظهور مجتمع المعرفة ازداد دورها فى إدارة أصولها المعرفية وتطوير وتنمية البناء المعرفى للمجتمع ، والمعرفة هى الرصيد الذى تم تكوينه من حصيلة البحث العلمى والتفكير والابتكار^(٧) . وللجامعات دور حاسم فى تدعيم استراتيجيات النمو الاقتصادى المقادة بالمعرفة ، وتأسيس مجتمعات ديمقراطية ومتماسكة اجتماعيا ، كذلك تشكل العمود الفقرى للبنية التحتية للمعلومات ومعارف البلاد ، إذ إنها تمثل مستودعات للمعارف الوطنية ، كما أنها تكسب طلابها المعايير والقيم والاتجاهات المساهمة فى تأسيس مجتمع المعرفة^(٨) .

وبذلك يمكن القول أن استخدام الجامعات لاستراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة سيؤدى الى تحسين قدرتها على صنع واتخاذ قرارات استراتيجية ذات التأثير الهام فى تقديمها لخدمات بجودة عالية وتكلفة أقل .

وتهتم إدارة المعرفة بالعمليات التى تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيرًا تحويل المعلومات المهمة إلى خبرات تملكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرار وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي^(٩). مما دفع القائمين على سياسات التعليم العالى للبحث عن أنماط جديدة من المداخل الإدارية التى تستطيع تطوير المنظومة بأكملها عن طريق التوظيف الأمثل للمستحدثات التقنية وشبكات المعلومات والاتصالات^(١٠).

كما تتحقق الميزة التنافسية للجامعات من خلال تبوأ خدماتها وإنتاجيتها مكانة متميزة ، وقدرتها على جذب الطاقات البشرية من الهيئات القيادية والتدريسية والطلابية على المستوى المحلى والإقليمى والدولى^(١١).

ومن هنا تعتبر المعرفة المصدر الاستراتيجى الأكثر أهمية فى بناء الميزة التنافسية للجامعات ، والمورد الأكثر أهمية من رأس المال المادى وقوة العمل ، فهى المورد الوافر الذى يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام ، بل على العكس يسهم استخدامها فى توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص .

وفى هذا الصدد تشير الأدبيات إلى خبرات بعض الجامعات للاستفادة من الآليات التى اتبعتها منظمات الأعمال كتطبيق إدارة المعرفة . فقد أنشئت جامعة كليات بليموث (University of Plymouth Colleges (UPC فى عام ٢٠٠٣ وهى تدعم شبكة من تسعة عشر كلية فى منطقة جنوب غرب إنجلترا. وتعمل هذه الكليات بالشراكة مع الجامعة على تقديم درجات علمية على درجة عالية من المرونة ، مدتها سنتين وقد صممت برامجها لتشارك مع جهات مختلفة للربط بين الدراسة النظرية والعملية. وللتغلب على مشكلة التباعد المكانى بين كليات جامعة بليموث فقد تم اقتراح إنشاء مجتمعات مادية Physical وافتراسية Virtual لتبادل الخبرات بين الكليات عن طريق إدارة المعرفة^(١٢).

ويعتبر المعهد الهندى للإدارة Indian Institute of Management معهدا قادرا على المنافسة الدولية على أساس رأس المال الفكرى وإدارة المعرفة كوظيفة استراتيجية ، ومن أهم أهداف المعهد : تطوير منظور متكامل وشامل لإدارة المعرفة بوصفها وظيفة استراتيجية ، وتحديد سياقات استراتيجية إدارة المعرفة ، وتحديد دور الابتكارات فى ايجاد المعرفة^(١٣).

ومن الجدير بالذكر أنه توجد بعض الجهود المصرية التى تساعد على دعم إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالى لتحقيق الميزة التنافسية ومنها حركة التعاقدات بين جهات أجنبية وبعض الجامعات المصرية لإجراء مشروعات بحثية بتمويل أجنبى ، ويأتى فى مقدمة هذه الهيئات هيئة المعرفة الأمريكية والبنك الدولى ، وقد ساعدت هذه البحوث والمشروعات على تنشيط حركة البحث العلمى فى مصر^(١٤) بالإضافة إلى مشروعات التطوير الستة المدمجة التى تساعد الجامعات على تحقيق الميزة التنافسية وهى: مشروع تطوير الكليات التكنولوجية المصرية ETCP ، ومشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية FLDP ، ومشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICTP ، ومشروع ضمان الجودة والاعتماد

QAAP ، ومشروع صندوق تطوير التعليم العالى HEEPF ، ومشروع تطوير كليات التربية FOEP^(١٥)

وعليه فلن تستطيع الجامعات حل مشكلاتها والقضاء على عيوبها وتجديد مخرجاتها وغايتها إلا من خلال مدخل إدارة المعرفة ، ومن ثم جاء هذا البحث لدراسة مدخل إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقه واستخدامه لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية.

مشكلة الدراسة :

تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات والتغيرات التى تحد من قدرتها التنافسية ، بعضها خارجى يفرضها الواقع الدولى والتحول العالمى ، والتى تتمثل فى الانفجار المعرفى والثورة العلمية والتكنولوجية والتغيرات الاقتصادية والتحول من اقتصاد الصناعة إلى اقتصاد المعرفة ، وزيادة حدة المنافسة مع الجامعات العالمية والإقليمية ، والبعض الأخر داخلى يتمثل فى انخفاض كفاءة مخرجاتها وعدم ملاءمتها لسوق العمل ومتغيرات العصر ، وفى هذا الصدد تشير بعض التقارير والدراسات إلى العديد من أوجه القصور والسلبيات منها ما يلى:

- على الرغم من أن الواقع العالمى المعاصر يشير الى أن الجامعات تمثل الحاضنة الأساسية للفكر وقاطرات التنمية فى كل المجتمعات الانسانية المتقدمة، الا ان الواقع المصرى الحالى يشير الى أن معظم هذه المؤسسات تعاني من تواضع الاهتمام بممارسة عمليات ادارة المعرفة، ومن ثم انخفاض انتاجيتهم العلمية بشكل لا يلبى متطلبات خطط التنمية فى عصر يتسم بالعولمة والاقتصاد القائم على المعرفة^(١٦).

- تعرض الجامعات المصرية لضغوط كبيرة لتصبح مؤسسات تعليمية لبناء اقتصاد المعرفة، وتواجه تحديات مختلفة مثل تحسين مناهجها وانتاج خريجين ذوى جودة عالية لتلبية المتطلبات المعقدة والديناميكية لسوق العمل والمساهمة فى التنمية الاقتصادية والمجتمعية؛ ولقد تم اكتشاف وتقييم العلاقة بين قيادة وإدارة المعرفة والنواتج الاستراتيجية فى ذلك السياق الخاص بمؤسسات التعليم العالى^(١٧).

- ضعف الدور الذى تقوم به الجامعات المصرية فى عملية الابتكار فى الاقتصاد القائم على المعرفة الحديثة وفقا للمثلث الحزونى (الجامعة - الحكومة - الاقتصاد) فى تنظيم المشروعات، حيث أن دور التعليم العالى فى عملية الابتكار لا يتم تطويرهما الا بشكل ضعيف^(١٨).

- ضعف قدرات ومهارات القيادة العليا وبعض أعضاء هيئة التدريس فى التعامل مع التكنولوجيا، المركزية الشديدة ، وجمود اللوائح والتشريعات الداعمة لتطبيق ادارة المعرفة، مقاومة العاملين للتغيير والتمسك بالوضع الحالى، ضعف الامكانات الفنية والتكنولوجية ونقص الفنيين المؤهلين والمدرّبين على تقديم الدعم الفنى للعاملين^(١٩). الأمر الذى يتطلب تأكيذا خاصا على إدارة المعرفة ، والتى أصبحت تعد أحد أهم الوسائل المستخدمة لزيادة كفاءة الجامعات وتطوير قدراتها الابداعية بحيث تكون قادرة على تحسين الخدمات المقدمة خاصة فى ظل زيادة المهام والأنشطة التى تعتمد بصفة أساسية على المعلومات وتعد بيئة العمل التى تحيط بالجامعات.

- الضعف الشديد للجامعات فى الميزة التنافسية ، وضعف قدرتها على التكيف مع الاتجاهات العالمية فى شتى المجالات البحثية الأكاديمية، وقلة امتلاكها لمقومات الميزة التنافسية لغياب تواجدها على مستوى التميز البحثى الدولى، وقلة امكاناتها ومحدودية انتاج المعرفة وتبادلها، وكذلك اتساع الفجوة بين قدرات خريجها ومتطلبات الأسواق المحلية والدولية وذلك لنقص الكفاءة وضعف قدرة الخريجين على مواكبة التغيرات العالمية المتطورة^(٢٠). فمشكلة المعرفة فى مصر هى مشكلة سياسات فى المقام الأول ، أو على الأقل أن الدولة بسياساتها الضعيفة تتحمل العبء الأكبر من المشكلات التى تواجه تأسيس مجتمع المعرفة. وذلك يتطلب وجود بنى تحتية إدارية وتنظيمية بالشكل الذى يثرى عملية تبادل المعرفة وتطويرها ، وكذلك نشر ثقافة تنظيمية موجهة للمعرفة ومشجعة على مشاركتها وتطويرها بشكل مستمر .

- ضعف دور الجامعات المصرية فى تنمية ادارة المعرفة سواء على مستوى أعضاء هيئة التدريس أو الجهاز الادارى^(٢١). الأمر الذى يتعارض مع وجود إدارة المعرفة التى تقوم على استثمار القدرات الفعلية لأفراد كراس مال فكرى ، والذى يعتبره كبار الاقتصاديين كأصول معرفية للمؤسسة أكثر أهمية من أصولها المادية .

- هناك فجوة بين الواقع الفعلى للجامعات المصرية والمستوى المطلوب الوصول اليه نتيجة العديد من المشكلات التى تتعلق بأداء وظائفها الأساسية المتمثلة فى التعليم والبحث العلمى وخدمة المجتمع، والتى تحد من نتائجها ومسايرتها للتطور، مما أدى الى تراجع الجامعات المصرية عن تحقيق ميزتها التنافسية بين مثيلاتها من الجامعات؛ ووفقا لتقرير التنافسية العالمية السنوى عن المنتدى الاقتصادى العالمى لتقييم الميزة التنافسية للدول عبر

مجموعة مؤشرات يتم تحليلها بما فيها التعليم والتدريب؛ ظهرت ٦ دول عربية فى تقرير عام ٢٠٢٣م، غابت مصر عن التواجد بينها (٢٢).

- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لدور الجامعات المصرية كمخطط معرفى للمجتمع،

وقلة القيام بدورها فى انتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية، وغياب وضعف قوى الدفع

التطورى والتنافسى على مستوى منظومة الجامعات، فضلا عن قصور واضح فى مبادئ

ادارة الأداء الاستراتيجى فى ضوء منشور الأداء (الالتزام، التمكين، القيادة الاستراتيجية

الفعالة، التعلم التنظيمى، المرونة) (٢٣)

- قلة ادراك أهمية المعرفة الضمنية وضعف التشجيع على اظهارها، وضعف القدرة على

التحديد العملى للمعرفة والاعتماد على المعرفة المخزونة وقلة الاهتمام بالمعرفة الجديدة،

تجاهل الهدف الأساسى لإدارة المعرفة وهو الابتكار من خلال الحوار وارتفاع تكاليف تطبيق

ادارة المعرفة، الاعتقاد بان هناك صعوبة فى قياس المعرفة لأنها ضمنية والسعى نحو

المقاييس المباشرة بالتركيز على الماضى والحاضر دون التنبؤ بالمستقبل (٢٤).

- القصور فى توفير بيئة مناسبة للكفاءات العلمية بالجامعة، وضعف الجامعة فى مواجهة

الجامعات الأجنبية ومواكبة التطور المعرفى، وقلة الدعم المادى والتخطيطى المستقبلى فيما

يتعلق بالبعد الدولى وتأثيره على وضع الجامعة التنافسى (٢٥).

- تواضع فعالية البحث العلمى بالجامعات المصرية نظرا لإهمال الكفاءات العلمية وابعادها عن

مواقع التخطيط واتخاذ القرار، وسيادة النظم الروتينية فى الادارة الجامعية وضعف الوعى

العلمى وثقافة ادارة المعرفة والابداع والابتكار، فلا تؤدى الجامعات دورا ذا معنى فى عملية

البحث العلمى والابتكار لنقص وجود اطار عام لاتخاذ مبادرات مشتركة فى البحث والتنمية

والابتكار بين الجامعات والمؤسسات الأخرى (٢٦).

- توافر البيئة الطارئة للكفاءات وقلة التشجيع على ادارة المعرفة والابداع والابتكار، وغياب

وجود سياسة للتعاون داخل الجامعة وبين الجامعات الأخرى داخل وخارج مصر، والممارسات

البيروقراطية الخاطئة والروتين الخانق للابتكار، ونقص الربط والتعاون الفعال بين الجامعة

والقطاعات الاقتصادية المختلفة داخل المجتمع، ومشكلة تمويل الأبحاث، وقلة توافر معظم

العناصر المطلوبة لتطبيق منهجية ادارة المعرفة والابتكار فى الجامعات، ومازالت الجامعات

المصرية فى حاجة الى أن تتخطى العاملين فى مجال التدريب لتشمل توليد المعرفة كنشاط

أساسى لتطوير اقتصاد الابتكار (٢٧).

مما سبق يتضح أن العصر الحالى يواجه تحديات غير مسبقة أهمها : المنافسة العالمية على جودة التعليم الجامعى، والحراك الأكاديمى الدولى، والتصنيف العالمى للجامعات، هذه التحديات وغيرها أثرت على الجامعات المصرية، وجعلتها تمر بمرحلة عدم اتزان على الرغم من سعيها نحو المشاركة فى تفعيل خطط التنمية المستدامة، ورغبتها فى تحقيق الميزة التنافسية؛ الأمر الذى يحتم عليها القيام بأدوار جديدة لتحقيق أهدافها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية .

وفى ضوء ما سبق تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالى:

كيف يمكن تعزيز الميزة التنافسية للجامعات المصرية فى ضوء مدخل إدارة المعرفة؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الأسس الفكرية لمدخل إدارة المعرفة؟
- ٢- ما طبيعة الميزة التنافسية للجامعات؟
- ٣- ما الأسس النظرية لمدخل إدارة المعرفة بالجامعات المعاصرة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لها ؟
- ٤- ما خبرات الجامعات الأجنبية فى إدارة المعرفة؟
- ٥- ما أهم جهود الجامعات المصرية فى مجال إدارة المعرفة؟
- ٦- ما مقترحات تعزيز الميزة التنافسية للجامعات المصرية فى ضوء مدخل إدارة المعرفة ؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فى:

- ١- توضيح الأسس الفكرية لمدخل إدارة المعرفة.
- ٢- التعرف على طبيعة الميزة التنافسية للجامعات.
- ٣- التعرف على الأسس النظرية لمدخل إدارة المعرفة بالجامعات المعاصرة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لها .
- ٤- الوقوف على خبرات الجامعات الأجنبية فى إدارة المعرفة.
- ٥- التعرف على جهود الجامعات المصرية فى مجال إدارة المعرفة.
- ٦- التوصل إلى مقترحات تعزيز الميزة التنافسية للجامعات المصرية فى ضوء مدخل إدارة المعرفة.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في:

- نظرا لحاجة مؤسسات اليوم ولاسيما الجامعات الى التطوير المستمر لعملياتها ومنتجاتها حتى تحقق قفزات مستمرة ومتتالية فى الأداء والاستحواذ على نصيب معرفى كبير ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية فى الأسواق المحلية ومحاولة الدخول الى الأسواق الدولية .
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية كل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية حيث أن دراسة هذان الجانبان من الأهمية بمكان للجامعات حيث تحمل على كاهلها عبء تعليم وتطوير العنصر البشرى وبناء رأس المال الفكرى وتزويد أفراد المجتمع بالمهارات اللازمة، ولكونها أوثق المؤسسات الاجتماعية صلة بإدارة المعرفة لما تحويه من مكتبات وقواعد للمعلومات ، وعقول واعية (رأس مال بشرى) تسعى للتطوير والابتكار.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفى وذلك من منطلق أنه يهتم بوصف ما هو كائن وتفسيره ورصد الواقع ، ويهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً ، وتحديد العوامل المؤثرة فيه من حيث طبيعتها وتحديد القائمين ومن ثم جمع البيانات والمعلومات واستخلاص أهم النتائج وتفسيرها^(٢٨).

ونظرا لشمولية المنهج الوصفى لكثير من الطرق والأساليب فى التعامل مع ظاهريته ومشكلاته ، فإن من بين هذه الطرق ، الدراسات الارتباطية (Co- Relational Studies) والتي تختص باكتشاف العلاقة الارتباطية بين متغيرين أو أكثر^(٢٩). والبحث الحالى يدرس العلاقة الارتباطية بين متغيرى البحث (إدارة المعرفة والميزة التنافسية).

وعليه فقد تم استخدام المنهج الوصفى ، للوصف العلمى لمتغيري البحث وهما: إدارة المعرفة ، والميزة التنافسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر ، وتحليل خبرات بعض الجامعات الأجنبية فى مجال إدارة المعرفة ، وتحليل جهود الجامعات المصرية فى هذا المجال.

مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات الدراسة في الآتي:

١ - إدارة المعرفة Knowledge Management:

تعرف المعرفة لغويا بأن الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل (عرف) ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس^(٣٠).

وتعرف المعرفة بأنها رأس مال فكري وثروة ورصيد تراكمي من الخبرات والتجارب^(٣١). كما يعرفها البعض بأنها " مزيج من الخبرات والتجارب والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى الأفراد ولدى المؤسسة"^(٣٢).

ويقصد بالمعرفة ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية ، وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري عبر الزمان^(٣٣)

وتعرف أيضًا بأنها " مجموعة من الحقائق والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة وتستخدم لتفسير حالة معينة"^(٣٤).

وتشير أيضا الى عملية إكساب وتوفير المعرفة لدى العاملين بالمؤسسة وتوظيفها في تحسين الأداء والخدمات التي تقدمها^(٣٥). وبذلك فهي تساعد المؤسسة على التجديد المستمر في رأس المال البشري.

أما إدارة المعرفة فتعرف اصطلاحيا بأنها:

- تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والامكانات الشخصية والتنظيمية بحيث يتم تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية^(٣٦).

- بناء قواعد البيانات ورأس المال الفكري وإنشاء مخازن ومكتبات للمؤسسة وبناء الشبكات التي تربط أفراد المؤسسة والبرامج التدريبية وتعزيز التقاسم والتبادل وجميع ما سبق يقع على عاتق كل قائد داخل المؤسسة^(٣٧).

- تلك العملية النظامية المتكاملة لتنسيق نشاطات المؤسسة في ضوء اكتساب المعرفة وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد ومستخدميها^(٣٨).

- اكساب وتوفير المعرفة لدى العاملين بالمؤسسة وتوظيفها فى تحسين الأداء والخدمات التى تقدمها (٣٩).

ومن ثم يمكن تعريف إدارة المعرفة إجرائيا بأنها تلك العملية النظامية المتكاملة التى تتضمن وضع المعارف والخبرات فى أيدى العاملين فى الوقت والشكل المناسب للاستفادة منها وبناء الشبكات التى تربطهم وتعزز تقاسم وتبادل المعرفة .

٢ - الميزة التنافسية Competitive Advantage :

يُعرف مصطلح الميزة التنافسية لغةً بأن الميزة : الميز أي التمييز بين الأشياء، ومزت الشئ أي عزلته وفرزته وفرقه عن بعضه البعض فتماز وامتاز، ويقال امتاز القوم إذا تميز بعضهم عن بعض (٤٠). وفي اللغة الإنجليزية جاءت الميزة Advantage بمعنى تفوق وأفضلية ومنفعة أي إعطاء فرصة أكبر للنجاح (٤١).

أما التنافسية فهي تعرف لغةً من تنافس أي تسابق، والتنافسية تعني الرغبة في الشئ والانفراد به، ويقال شئ نفيس أي يتنافس ويرغب فيه، ويقال هذا أنفس المال أي أفضله وأكرمه (٤٢). كما تشق التنافسية لغةً أيضًا من الفعل تنافس، تنافس القوم أي تسابقوا دون أن يلحق بعضهم الضرر ببعض (٤٣).

وتشير الميزة التنافسية الى " الخاصية التى تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لها موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة " (٤٤).

وفي اللغة الإنجليزية تعرف التنافسية بأنها وصف للحالة التي يتبارى فيها الأشخاص أو المؤسسات ضد بعضهم البعض، أو المحاولة الجاهدة أن تكون أفضل من غيرها (٤٥). وتعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على انجاز أى أنشطة متميزة أو مختلفة عن منافسيها (٤٦).

أما الميزة التنافسية عمليا فهي مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالعملاء من أجل إقتناء العميل السلعة أو الخدمة (٤٧).

ويقصد بها الخصائص الفريدة للخدمة أو المنتج ، والتي تعطى للمؤسسة موقف تنافسى قوى تتميز به عن منافسيها (٤٨).

وبذلك يمكن تعريف الميزة التنافسية إجرائيا بأنها قدرة المؤسسة على إنجاز خصائص فريدة للمنتج أو الخدمة بحيث تمنحها موقفا تنافسيا قويا تتميز به عن منافسيها وتهدف عمليا الى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالعملاء .،

الدراسات السابقة :

فيما يلي عرضاً لبعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث ، والتي يمكن تصنيفها على النحو التالي :

أولاً: الدراسات المرتبطة بالميزة التنافسية:

تتمثل أهم الدراسات المرتبطة بالميزة التنافسية في الآتي:

١ - " الابتكار والميزة التنافسية: دور الاستراتيجيات التنظيمية، ٢٠٢٢ م" (٤٩).

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الابتكار المفتوح والميزة التنافسية والتأثير الوسيط للاستراتيجية التنظيمية. واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن الابتكار يؤثر على الاستراتيجية التنظيمية وهي بدورها تعزز الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت)، كما تسلط النتائج الضوء أيضاً على أن الاستراتيجية التنظيمية لها تأثير وسيط بين الابتكار المفتوح والميزة التنافسية، كما تقدم الدراسة رؤية ذات صلة من شأنها أن تقود مديري المؤسسات إلى تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات وتحديد السياسات والبرامج والحوافز الحكومية الفعالة لدعم تطوير نموذج الابتكار للمؤسسات مع الأخذ في الاعتبار المجتمع الذكي الجديد.

٢ - " تدويل التعليم الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بجامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٣ م" (٥٠).

هدف البحث إلى تقديم تصور مقترح لتدويل التعليم الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التعرف على الميزة التنافسية ومداخل تحقيقها في الجامعات، وتدويل التعليم الجامعي، وجهود جامعة جنوب الوادي في التدويل. واستخدم البحث المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة تضمنت ٣٢٠ فرداً من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة جنوب الوادي. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ جاءت الأبعاد: تدويل البحوث العلمية، والحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس، والحراك الدولي للطلاب، والشاركة الدولية، وتدويل البرامج الأكاديمية بمتوسطات حسابية ٢.٢٧، ٢.٢٠، ٢.١١، ٢.٠٣، ١.٩٣ على الترتيب، وجاءت جميعها بدرجة توافر متوسطة.

٣- "الميزة التنافسية: دور الوعي ورأس المال الفكري، ٢٠٢٣م" (٥١).

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الوعي البيئي ورأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في الميزة التنافسية الخضراء في الشركات الصناعية المتوسطة بمقاطعة بالي في اندونيسيا. واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع (٢٧٣) استبانة على المدراء التنفيذيين في الشركات محل الدراسة كان منها (١٦٥) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية للوعي البيئي في رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذا دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في الميزة التنافسية الخضراء.

٤- "التعليم الريادي لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات (الاستراتيجيات)، ٢٠٢٤م" (٥٢).

هدف البحث إلى التعرف على الإطار الفكري للتعليم الريادي والميزة التنافسية، وتحديد متطلبات بناء الميزة التنافسية للجامعات، والوصول إلى تصور مقترح لتفعيل دور التعليم الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، واستخدام البحث المنهج الوصفي. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها: أن هناك ثلاث استراتيجيات للتنافسية وهي: إستراتيجية التمايز، وإستراتيجية قيادة التكلفة، والتركيز على التمايز، ولكل إستراتيجية من الاستراتيجيات مجموعة من المؤشرات الدالة على الأداء التنافسي، وهذا يؤكد على أن كل إستراتيجية تتضمن مسارًا مختلفًا اختلافاً جذرياً لتحقيق الميزة التنافسية.

٥- "دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، ٢٠٢٤م" (٥٣).

هدف البحث إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، واستخدام البحث المنهج الوصفي من خلال مجموعة من الخطوات بدأت بالإطار العام للبحث، وانتهت بوضع تصور مقترح يمكن من خلاله تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق وتوصل البحث الى مجموعة منة الاجراءات منها تفعيل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في التعليم الجامعي مما يتطلب مشاركة القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالإضافة إلى الطلاب، والمؤسسات المجتمعية، والتأكيد على مبدأ ابتكار القيمة حيث يُعد أداة أساسية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، والاهتمام بتطوير نظام الجامعة الداخلي والخارجي لمراعاة

شروط الاعتراف الدولي بمخرجاتها، وكذلك إعادة النظر في تصميم المناهج والمقررات لتضع في الاعتبار التوجه العالمي، واحتياجات سوق العمل، وقدرات الطلاب، وموارد الجامعة.

٦- الابتكار التنظيمي لتحسين الميزة التنافسية بالمؤسسات، ٢٠٢٤م (٥٤).

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإداري والتكنولوجي) في تحسين الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، والمرونة)، وتكون مجتمع الدراسة من شركات السياحة. استخدم البحث المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدم البحث برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضرورة تحفيز وتشجيع الموظفين المبدعين على تقديم أفكارهم من أجل اكتساب ميزة تنافسية وضرورة العمل على تحفيز الأفراد العاملين.

٧- "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية، ٢٠٢٤م (٥٥).

هدفت الدراسة إلى تحديد مؤشرات قياس الميزة التنافسية، ومدى توافرها في جامعة دمنهور، والكشف عن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (٣٢٤) من قيادات وأعضاء هيئة التدريس بجامعة دمنهور. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور هي: زيادة براءات الاختراع المسجلة للجامعة، إيجاد آليات لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في الحصول على جوائز التميز العلمي وبراءات الاختراع والمنح، وإنشاء مراكز بحثية متخصصة، واستقطاب الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المتميزين، وضع استراتيجية لجذب الطلاب الوافدين وتوفير التسهيلات اللازمة لهم، ربط أنشطة الجامعة باحتياجات سوق العمل، والتركيز على بناء الطالب المبتكر والمتمكن علميًا وفنيًا وتكنولوجياً، وتزويد مكتبات الجامعة بمصادر معلومات حديثة، وتفعيل التعاون المشترك بين الجامعة والجامعات الرائدة في تطوير البحث العلمي وإنتاج المعرفة.

٨- "دور التحول الرقمي للأنشطة الطلابية في تعزيز رؤية مصر ٢٠٣٠م لتحفة يقيق الميزة التنافسية بين الكليات بجامعة الزقازيق، ٢٠٢٤م (٥٦).

هدف البحث إلى التعرف على واقع التحول الرقمي للأنشطة الطلابية في ظل المنافسة بين الكليات بجامعة الزقازيق وذلك من خلال تحديد الواقع الحالي للتحول الرقمي للأنشطة

الطلابية وتوضيح متطلبات التحول الرقمي للأنشطة الطلابية، وتوضيح الميزة التنافسية لتطبيق التحول الرقمي للأنشطة الطلابية بالجامعة واستخدام البحث المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: قلة توافر الموارد المادية المطلوبة للتحول الرقمي للأنشطة الطلابية، وقلة توافر منصات معلومات قوية مع المشاركين في الأنشطة الطلابية، وقلة توافر شبكة معلومات قوية تربط جميع المعلومات بين الكليات.

ثانياً: الدراسات المرتبطة بإدارة المعرفة:

من خلال الاطلاع على أدبيات الفكر الإداري والتربوي وجد أن هناك مجموعة من الدراسات التي يمكن أن تفيد الدراسة الحالية وهي كالتالي :

١- "إدارة المعرفة: مدخل لتطوير الأداء المؤسسي (دراسة تحليلية، ٢٠٢٢م) (٥٧).

هدفت الدراسة التي التعرف على دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات الحديثة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ضرورة الأخذ بمدخل إدارة المعرفة في تطوير الأداء لما له من أثر إيجابي على كافة مستويات الأداء والخدمات التي تقدمها المؤسسات، وضرورة إدراك المؤسسات أهمية المعرفة وإدارة عملياتها والاهتمام برفع قيمتها بشكل مستمر، وتوفير كل الإمكانيات المحققة لذلك مع التوجه إلى الأنظمة الإدارية اللامركزية ومنح تفويض السلطات والاعتماد على الهيكل التنظيمي المرن بما يتلاءم والتطبيق الفعال لإدارة المعرفة، والاهتمام بتطوير البنى التحتية لتقنية المعلومات لتعزيز منافع المعرفة واستحداث إدارة خاصة للمعرفة تعمل على تنظيم عمليات إدارة المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة واستحداث نظم للحوافز المعنوية والمادية.

٢- "توجهات التحول الرقمي كمدخل لتعزيز دور إدارة المعرفة: في تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر، ٢٠٢٣م" (٥٨).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأطر الفكرية لدور إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، وتحديد الأسس النظرية لتوجهات التحول الرقمي في إدارة المؤسسات التعليمية، والكشف عن واقع دور إدارة المعرفة في تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر - نظرياً وميدانياً. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتطبيقها على عينة من المديرين والمعلمين ببعض مدارس التعليم الثانوي بمصر، وتوصلت الدراسة إلى تقديم

تصور مقترح لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر في ضوء توجهات التحول الرقمي.

٣- دور مدخل إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، ٢٠٢٣م (٥٩).

هدفت الدراسة إلى بيان دور مداخل إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، وذلك من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للموارد البشرية وإدارتها، والمعرفة وإدارتها، موضحاً اختلاف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما : وجهة النظر التقليدية والحديثة، كما قدمت الدراسة الوظائف الرئيسية والمساعدة لإدارة الموارد البشرية ومميزاتها، كما استعرضت الدراسة مداخل إدارة المعرفة، ومكونات عملياتها ومحدداتها وأثرها على العاملين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: ضرورة استخدام إدارة المعرفة من قبل المؤسسات الإدارية من أجل التطوير لإمكانات العاملين وتطوير أدائهم بشكل فني وإداري.

٤- دور إدارة المعرفة في تحقيق معايير المؤسسة المتعلمة بجامعة المنصورة (المعوقات □ سبل المواجهة)، ٢٠٢٣م (٦٠).

هدفت الدراسة إلى رصد المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المؤسسة المتعلمة بجامعة المنصورة وسبل مواجهتها. واستخدمت الدراسة المجتمع الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٢٦١) عضو هيئة تدريس من القائمين على رأس العمل بجامعة المنصورة، وتوصلت الدراسة إلى عدة مقترحات لمواجهة المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المؤسسة المتعلمة بجامعة المنصورة منها: أن تمتلك قيادة الجامعة المعرفة العلمية لوضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وأن تشجع القيادة أعضاء هيئة التدريس على التجربة لاكتساب معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها، أن تتبنى قيادة الجامعة رؤية موحدة لجميع المستويات الإدارية ومجموعات العمل، وأن تدعم قيادة الجامعة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ رؤية الجامعة وخططها، وأن تنسق ممارسات وقرارات قيادة الجامعة مع قيم الجامعة ورؤيتها بصورة مستمرة، وأن ترحب قيادة الجامعة بمبادرات الأعضاء ومقترحاتهم البناءة.

٥- "إدارة المعرفة كأداة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي، ٢٠٢٤م" (٦١).

هدفت الدراسة إلى استكشاف إدارة المعرفة كأداة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي بجنوب أفريقيا وموريشيوس والهند، واشتملت عينة الدراسة على (٩١) فردًا يمثلون مجتمع الدراسة. استخدمت الدراسة منهج الدراسة متعددة القطاعات القائم على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها: على الرغم من تمتع أقسام إدارة الموارد البشرية محل الدراسة بالموارد الكافية لتطبيق إدارة المعرفة، لا يزال تطبيق إدارة المعرفة ليس على النحو الأمثل والأكمل.

٦- العلاقة بين القدرة على إدارة المعرفة والأداء الابتكاري والأداء التنظيمي، ٢٠٢٤م" (٦٢).

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة ما بين إدارة المعرفة والأداء الابتكاري والتنظيمي واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي في تركيا، وأن قدرات إدارة المعرفة والأداء الابتكاري تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي وفي ضوء النتائج تؤسس وتوفر قيادة توجيه المعرفة الشروط اللازمة لتحسين قدرات إدارة المعرفة وبدورها تؤدي قدرات إدارة المعرفة إلى تحسين الأداء الابتكاري، ونتيجة لذلك يزيد الأداء التنظيمي، وتكتشف نتائج هذه الدراسة أيضًا أن الشركات التركية تحت قيادة القادة الموجهين للمعرفة تتمتع بأداء عالي من قدرات إدارة المعرفة وأداء ابتكاري عال ومن ثم أداء تنظمي عال.

٧- "إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: العوامل التمكينية والمعوقات، ٢٠٢٤م" (٦٣).

هدفت الدراسة إلى المساهمة في البحث حول إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي من خلال دراسة العوامل التمكينية والمعوقات التي تحول دون إدارة المعرفة في موريشيوس. استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات شبه المؤسسة مع كبار الموظفين في مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة، وركزت أسئلة المقابلات على إدارة المعرفة والمعوقات ذات الصلة والعوامل التمكينية لإنتاج المعرفة وتبادلها ونقلها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود عدة معوقات لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي منها: الافتقار إلى سياسات تعليمية واضحة وآليات المكافآت والموارد والبيانات والتمويل ووقت البحث، إلى جانب التغيرات القيادية المتكررة، والافتقار إلى ثقافة مشاركة المعرفة ومستودعات البحث وضعف الروابط بين سوق العمل والأوساط الأكاديمية، كما تم وضع تصور لأهم العناصر التمكينية

للتغلب على تلك الموضوعات، وشملت إعداد طاقم أكاديمي مؤهل وذوى خبرة في مؤسسات التعليم العالي العامة، وتجهيز بنية تحتية ثرية بتكنولوجيا المعلومات والمكتبة الرقمية.

٨- "مهارات إدارة المعرفة والأداء الأكاديمي لدى طلاب STEM بكليات التربية، ٢٠٢٤م" (٦٤).

هدفت الدراسة إلى التوصل لنموذج بنائي للعلاقات السببية بين مهارات إدارة المعرفة والأداء الأكاديمي لدى طلال STEM بكليات التربية لمعرفة التأثيرات المباشرة والغير مباشرة لهذه المتغيرات على عينة أساسية بلغت ١٦٣ طالب وطالبة تم اختيارهم من طلاب STEM بكليات التربية بجامعة أسيوط والمنيا والقازيق، وتوصلت الدراسة إلى نموذج بنائي يفسر مسار العلاقات بين متغيرات الدراسة، وأن جميع قيم مؤشرات حسن المطابقة للنموذج جيدة وتقع ضمن الحدود المقبولة مما يدل على مطابقة النموذج البنائي لعينة الدراسة، كما تم توضيح القيم المعيارية للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات البحث وتفسير ما توصل إليه البحث من نتائج مع تقديم بعض التوصيات.

تعليق عام على الدراسات السابقة :

يتضح من عرض الدراسات السابقة أهمية إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، حيث أن المعرفة هي مصدر القوة الحقيقية للمؤسسات - ولاسيما الجامعات في عصر المعرفة، وأن إدارتها بشكل فعال يمثل النمو الحقيقي أمام تلك المؤسسات، فقد أكدت بعض الدراسات مثل (مصطفى، ٢٠٢٤م، (سلمى، ٢٠٢٣م)، (Govendder, Preurnal، ٢٠٢٤م) على أهمية إدارة المعرفة باعتبارها مدخل تكمن قيمته الأساسية في زيادة فعالية المؤسسات، والحفاظ على نجاحها وميزتها التنافسية من خلال بيئة دائمة التغير والتحول.

كما سعت بعض الدراسات مثل (صادق، ٢٠٢٣م)، (مختار، ٢٠٢٣م)، (Gurlek، ٢٠٢٤م) إلى توضيح توجه المؤسسات بصفة عامة، والجامعات بصفة خاصة لتحقيق التنافسية، وذلك لتسويق أهدافها وغاياتها للمستفيدين منها لكسب ثقتهم والحصول على دعمهم، مما يدعم التوجه الذي يتبناه البحث الحالي نحو تطبيق هذا المدخل في الجامعات المصرية. وقد أبرزت بعض الدراسات السابقة أهمية إدارة المعرفة باعتبارها مدخل تكمن قيمته الأساسية في زيادة فعالية المؤسسات والحفاظ على بقائها وكيانها التنافسي في ظل بيئة دائمة التغير والتحول.

وتتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في التركيز على أهمية إدارة المعرفة باعتبارها مدخلاً إدارياً حديثاً يحقق احتياجات المستفيدين، ويساعد على الوقوف على

المعلومات الحقيقية حول أنشطة الجامعات وعملياتها، باعتبارها مؤسسات عامة يم تمويلها من الأموال العامة وخاصة بعد التغيرات التي تواجهها مصر في الفترة الحالية.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة (الدراسات المرتبطة بإدارة المعرفة في توضيح الأطر الفكرية لإدارة المعرفة، ولكنها تختلف مع بعض هذه الدراسات مثل دراسة (صادق، ٢٠٢٣م) التي تم تطبيقها بجامعة المنصورة، أما دراسة (مصطفى، ٢٠٢٤) فهي تربط بين مهارات إدارة المعرفة والأداء الأكاديمي لدى طلاب STEM بكليات التربية، ودراسة (سلمى، أحمد، ٢٠٢٣م) فهي تربط ما بين إدارة المعرفة والتحول الرقمي ودورها في تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة (الدراسات المرتبطة بالميزة التنافسية) في توفير الأطر الفكرية للميزة التنافسية، ولكنها تختلف مع بعض الدراسات مثل دراسة (عبدالرسول، ٢٠٢٣) فهي تركز على تدويل التعليم الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية في جامعة جنوب الوادي، أما دراسة (أحمد، ٢٠٢٤) فهي تركز على دور التحول الرقمي للأنشطة الطلابية في تعزيز رؤية مصر الرقمية، أما دراسة (Partiwi, Kade) فهي تركز على الميزة التنافسية الخضراء وعلاقتها برأس المال الفكري.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الإطار العام والإطار النظري للدراسة، والتعرف على الوضع الراهن لإدارة المعرفة والميزة التنافسية بالجامعات المصرية.

خطوات الدراسة:

تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

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

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

الخطوة الثالثة: توضيح أهم خبرات الجامعات الأجنبية في مجال إدارة المعرفة.

الخطوة الرابعة: توضيح أهم جهود الجامعات المصرية في مجال إدارة المعرفة.

الخطوة الخامسة: التوصل إلى مقترحات تعزيز الميزة التنافسية للجامعات المصرية فى ضوء مدخل إدارة المعرفة.

ووفقا لأسئلة الدراسة وخطواتها يتناول القسم الثانى من الدراسة الفكر النظرى المتعلق بإدارة المعرفة ، والميزة التنافسية كمقدمة لإدارة المعرفة وارتباطها بالميزة التنافسية فى الجامعات.

القسم الثانى

الأسس الفكرية لمدخل إدارة المعرفة بالجامعات وعلاقته بتعزيز الميزة التنافسية لها
(إطار نظرى)

يتناول الإطار النظرى الوقوف على متغيرى البحث بالوصف والتحليل حيث يتناول المحور الأول منه إدارة المعرفة ، بينما يتناول المحور الثانى الميزة التنافسية ويتناول المحور الثالث الميزة التنافسية بالجامعات ويتناول المحور الرابع إدارة المعرفة والميزة التنافسية بالجامعات.

المحور الأول: الأسس الفكرية لإدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير فى عصرنا الحالى ، حيث استطاعت إحداث نقله نوعية فى مستوى أداء مختلف المؤسسات التربوية ولاسيما الجامعات ، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات التربوية ، حيث يوجد قدر من التوافق بين المفهوم العملي للمعرفة وآليات وأنشطة وفعاليات المؤسسة التربوية بصفتها منظمات معرفية.

وبالرغم من الجهود المبذولة لتطوير الجامعات ، إلا إنها تركز على الجوانب الكمية دون الاهتمام الكافى بالجوانب الكيفية ، لذا اتجهت الخطط الاستراتيجية للجامعات فى الآونة الأخيرة إلى تحسين جودة التعليم الجامعى ، واكتشاف المؤشرات الكمية والنوعية ، وتحديد نقاط القوة والضعف ، ومن ثم تعزيز الجوانب الإيجابية وتمهين معالجة الجوانب السلبية فى الأداء الجامعى بما يتوافق ومتطلبات سوق العمل واحتياجات التنمية الشاملة ، الأمر الذى يبرهن على أن الجامعات تواجه تحديات عالمية وإقليمية ووطنية متعددة^(٦٥).

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة:

لغويًا مصطلح المعرفة مشتق من الفعل (يعرف)، أي الوصول إلى معلومات أو أنباء أو أخبار عن طريق التعلم أو التعليم أو الخبرة أو بواسطة كل هذه الوسائل^(٦٦). كما تعرف المعرفة بأنها كل معروف أو مفهوم^(٦٧).

وتشير إدارة المعرفة إلى تلك العملية التي يتم من خلالها إيجاد المعلومات كنتيجة للتصنيفات متعددة الأبعاد للمعلومات في العديد من البيئات المختلفة بواسطة أفراد محددين^(٦٨). وهى أيضا التبصر والفهم الذى ينعكس على المقدرة العلمية التى تعتبر المصدر الأساسى للعمل ببراعة ، وعند نقلها إلى الآخرين وتطبيقها بشكل متكرر يحدث تراكم للخبرات ، ومع تكرار الاستخدام تزداد الكفاءة^(٦٩).

وتعد إدارة المعرفة مصدر أساسى للقيمة المضافة ومؤشر للميزة التنافسية وسوق رئيسى لأعمال المؤسسة ، ونشاط مهم يتخلل كل جانب فيها ، ومستخدموها ذوو مؤهلات عالية وثقافية راقية فهم صناع المعرفة^(٧٠). وتستهدف إدارة المعرفة تجسيد العمليات التنظيمية بين الأفراد العاملين بها ، والتي تجعل المؤسسة تحصل على قيمة كبيرة من المعرفة المتوفرة ، وتعمل على تطوير وتنمية الخبرات والكفايات التى تساعد على تسهيل وانتقال المعرفة والتشارك فيها وتوليدها ، وذلك من أجل استثمارها فى مختلف الأنشطة الإدارية المتعلقة بحل مشكلات العاملين بها واتخاذ القرارات وبناء الخطط والاستراتيجيات ، وتهيئة مجال خصب لتحقيق الميزة التنافسية^(٧١).

ومفهوم إدارة المعرفة ليس بجديد فى ممارسة نظم المعلومات والبحوث. لكن التغيرات الجذرية فى بيئة الأعمال قد اقترحت التحرر من القيود التقليدية فى تجهيز المعلومات بهدف إدارة المعرفة ، وإدراكها بأنها البرمجة الطبيعية للاستدلال الكامن^(٧٢) ومن جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تعزز استراتيجيات عمل المؤسسة الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة IQM وإعادة هندسة العمليات (الهندرة) Reengineering والتعلم التنظيمى والتطوير التنظيمى ، ولها دور كبير فى تحقيق التركيز الملائم من أجل الحصول على المعرفة وتنميتها واستغلالها لتحقيق الميزة التنافسية^(٧٣).

- ويركز مدخل إدارة المعرفة بصورة رئيسية على أربعة من عناصر النجاح هي^(٧٤):
- ١ - معرفة الموارد: التركيز على المصادر التي تولد المعرفة اللازمة (المعرفة المهنية والمعرفة الريادية والمعرفة الفنية وغيرها) والتركيز على ما وراء المعرفة Metaknowledge والمعلومات ذات العلاقة والمهارات والاتجاهات التي يتبناها العاملون.
 - ٢ - الفرص: ينبغي الاستفادة من قدرات العاملين وإمكاناتهم في تحقيق الفرص المتاحة ، وخاصة قدراتهم وإمكاناتهم المعرفية ، وينبغي توجيه تدفق العمل بما يحقق الفرص.
 - ٣ - التفويض الكافي للعاملين وتحفيزهم على الابتكار والتطوير والتحسين وتوسيع مدى سياسات المؤسسة.
 - ٤ - الدافعية: العمل على إثارة الدافعية عند العاملين للعمل ، وتوضيح ما سيعود عليهم وعلى المؤسسة من منفعة وقيمة نتيجة ما يحققونه من إنجازات.
- أما بالنسبة للفرق بين مفاهيم البيانات والمعلومات والمعرفة ، فإن البيانات هي الأرقام والنصوص والرسوم والصور والأصوات ويمكن لكل هذه المكونات أن يتم تخزينها ومعالجتها بالحاسب الآلي ، والمعلومات هي البيانات بعد إضفاء معان عليها أو هي المعاني التي يعطيها الناس البيانات الواردة لهم ، أما المعرفة فهي خبرات ومفاهيم ومعتقدات ، أو هي معلومات يتم بها التواصل والمشاركة بين الناس بعضهم وبعض^(٧٥).
- وهناك علاقة وثيقة فيما بين البيانات والمعلومات والمعرفة، إذ تمثل البيانات المستوى الأدنى، ثم تتبعها المعلومات في المستوى الثاني، وتأتي المعرفة في أعلى المستويات. والشكل التالي يوضح ترتيب هذه المفاهيم السابق ذكرها وكيف أن الوصول إلى المعلومات يوفر لنا المعرفة المطلوبة لفهم وتخطيط واتخاذ قرارات وتنفيذ وتقديم العمل في مختلف مجالات النشاط البشري، وإجراء البحوث الأساسية والتطبيقية^(٧٦).



المصدر: مدحت محمد محمود: " إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة"، المجلة العربية للمعلوماتية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، العدد (٤)، يوليو ٢٠٢١، ص ٨١.

وهناك تصنيفات متقدمة تناولت أنواع المعرفة من أبرزها التصنيف التالي:

١- المعرفة الصريحة (الظاهرة) Explicit Knowledge: تتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها ، وكذلك التي تتعلق بسياسات المؤسسة وإجراءاتها وبرامجها ومستنداتها ، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ،

وهي التي يمكن تقاسمها مع الآخرين^(٧٧). كما أن المعرفة الصريحة يمكن ترميزها ومن ثم تخزينها ضمن ما اصطلح على تسميته (الذاكرة المؤسسية) ، وتكون جاهزة ومتيسرة للعاملين في بنية المؤسسة وربما بعض من تتعامل المؤسسة معهم أيضا^(٧٨).

٢- المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات والموجودات داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين ، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية ، وليس من السهل فهمها على إنها عملية أو التعبير عنها بكلمات^(٧٩). كما أن المعرفة الضمنية تركز على تفعيل التجارب الشخصية والتفكير ومعرفة كيف (Know-How) عن طريق ربط الأفراد وجها إلى وجه ، وتتضمن قوة البصيرة ، والابتكار ، والخبرات الشخصية التي يصعب بناءها لأنها متأصلة في تجارب الأفراد^(٨٠).

وتحتاج إدارة المعرفة بالمؤسسة إلى نوعي المعرفة معا (الصريحة والضمنية) ، فكلهما يعطى القيمة المضافة للمؤسسة ، كما يساعد في إيجاد جو من المناقشة بين الأفراد والجماعات والتواصل بين الخبراء. كما أن كفاءة المؤسسة أكبر من المعرفة الصريحة والتي تخص معرفة ماذا (Know-What) فهي تتطلب تحويل المعرفة الضمنية التي تخص معرفة كيف (Know-How) إلى معرفة صريحة للتطبيق^(٨١).

جدول رقم (١)
أنواع المعرفة

النوع	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
١- مكانها	مكتوبة في الوثائق/ الإلكترونيات	في عقول الأفراد
٢- شكلها	كتب، أدلة، أشرطة، تقارير	خبرات ، نماذج ذهنية، معتقدا، مهارات
٣- إمكانية نقلها	يمكن تناقلها من جيل إلى جيل ثاني	إذا لم توظف أو تخزن، فتنقل بانتقال الفرد من المؤسسة أو تموت بموته
٤- إمكانية تبادلها	يسهل تبادلها	يصعب تبادلها والتشارك بها
٥- إمكانية التعبير عنها	يسهل التعبير عنها في أشكال مختلفة	لا يمكن رؤيتها والتعبير عنها بسهولة

المصدر: منير الحمزة: "إدارة المعرفة: توجه جديد لبناء الإنسان والتعليم النوعي"، مجلة بحوث في التربية النوعية- جامعة القاهرة، العدد(٣٥)، فبراير ٢٠١٩م، ١٠٦٩.

يتضح من الجدول السابق أن أنواع المعرفة هي : المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ومن أهم خصائص المعرفة الصريحة هي أنها تكون مكتوبة في الوثائق أو إلكترونياً، على شكل كتب وأدلة وأشرطة وتقارير، ويمكن تناقلها من جيل إلى جيل ثاني، كما يسهل تبادلها، ويسهل التعبير عنها في أشكال مختلفة- أما النوع الثاني لإدارة المعرفة وهو المعرفة الضمنية ومن أهم خصائصه أنه يكون في عقول الأفراد، وعلى شكل خبرات ، ونماذج ذهنية، ومعتقدات، ومهارات، ويصعب تبادلها والتشارك بها، كما أنها لا يمكن رؤيتها والتعبير عنها بسهولة.

تأسيساً على ما سبق فإن المعرفة الظاهرة (الصريحة) هي تلك المعرفة التي يمكن أن تستقطب ، ويعبر عنها بطريقة كمية ، ويتم تبادلها بسهولة بين الأفراد ، حيث أن مسماها يوحي أنه من السهل التعرف عليها وإدراكها ثم نقلها للآخرين. أو المعرفة الضمنية فهي تلك المعرفة التي تكون متأصلة في الأفعال والتجارب الفردية ، وتشمل المبادئ والقيم والمهارات والخبرة التي تكمن داخل الأفراد ويصعب تبادلها.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

- ١- أنها أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لإيجاد معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات التي تحدث في الأداء^(٨٢).
- ٢- أنها فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع من موجوداتها الداخلية^(٨٣).
- ٣- أنها محرك أساسي للنمو الاقتصادي المحفز للتقدم التكنولوجي وزيادة الإنتاجية ، فالمعرفة الجديدة تولد الإبداع ، ومن ثم تتحول إلى منتجات وعمليات^(٨٤).
- ٤- كونها عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها^(٨٥).
- ٥- أنها أكثر الموجودات (الأصول) قيمة في منظمات القرن الحادي والعشرين وتتحقق من جهود صناع المعرفة وإنتاجيتهم^(٨٦).
- ٦- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات^(٨٧).
- ٧- تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة للتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال^(٨٨).

- ٨- كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة فى إزالة القيود وإعادة الهيكلة التى تساعد فى التطوير والتغيير^(٨٩).
- ٩- قيادة عملية صنع القرار ، فالدعم الفعال لعملية اتخاذ القرار ، من خلال توفير المعرفة عن المشروعات الماضية ، وحالات الفشل والنجاح ، ومختلف الجهود المتوفرة ، يمكن أن يساهم فى نجاح تلك العملية^(٩٠).
- ١٠- تشجيع التعلم بزيادة فرص التعلم وإتاحة الفرص للأفراد والمجموعات لوضع معرفة جديدة فى سياق مفهوم يخاطب التحديات الجديدة^(٩١).
- ١١- تخفيض كمية الوقت الذى يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة^(٩٢).
- ١٢- تبني رأس المال الاجتماعي من خلال ربط الأفراد الذين لديهم معرفة ضمنية بأولئك الذين يحتاجونها لأداء وظيفتهم^(٩٣).

ويوضح آخرون أهمية إدارة المعرفة من خلال الآتي:

- ١- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.
 - ٢- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 - ٣- تدعم الجهود الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة وذلك لتوفر إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية^(٩٤).
 - ٤- تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
 - ٥- تعد إدارة المعرفة أداة للمؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري.
 - ٦- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على المعرفة^(٩٥).
- وتتمثل أهداف مدخل إدارة المعرفة فى:

- ١- إيجاد قيادة واعية قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- ٢- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة^(٩٦).
- ٣- جذب رأس مال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة .
- ٤- تحويل اقتصاد المؤسسة إلى اقتصاد المعرفة^(٩٧).
- ٥- زيادة وعى العاملين بعمليات التشغيل ، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء ، وسياسات المؤسسة. وبالتالي يصبحون قادرين على تقديم عمل ذو جودة أفضل دون الحاجة إلى مراقبة الجودة.

٦- زيادة قدرة العاملين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل ، وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بالعمليات والمساعدة في تحسين العمل بصورة أكثر خبرة^(٩٨).

٧- تحسين عملية اتخاذ القرارات بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا ، وبشكل أفضل مما لو إنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.

٨- تحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى خفض التكاليف.

٩- تشجيع الإبداع داخل المؤسسة ، حيث أن الإبداع هو الاستجابة الرئيسية للمنافسة ، والإبداع لا يعنى فقط إنتاج أفكار جديدة ، وإنما يعنى أيضا رؤية الأشياء بمنظور جديد ومن ذلك تحسين العمليات^(٩٩).

١٠- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

١١- زيادة العائد المالى عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر^(١٠٠).

١٢- تهيئة بيئة المؤسسة لعمليات التعلم والتطوير الذاتي المستمر وتشجيع كل فرد على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

١٣- التأكد من فاعلية المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية وتبني فكرة حرية تدفق الأفكار^(١٠١).

ويمكن إجمال النقاط السابقة بأن إدارة المعرفة تسهم في تحقيق فاعلية أكبر للمنظمات ، حيث يؤدي استخدام عملياتها إلى تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية يمكنها مواكبة التغيرات السريعة فى بيئة الأعمال ، وتظهر آثارها على جودة الخدمة التى تقدمها ، وفى الجامعات يؤدي تطبيق عمليات إدارة المعرفة إلى فاعلية عمليات التدريس والتدريب والتطوير ، وإلى ارتفاع معدلات الإنتاج البحثى وتشجيع الإبداع مما يحقق الميزة التنافسية لها.

ثالثاً: مداخل إدارة المعرفة:

يمكن التمييز بين مداخل أربعة ، وفقاً لطبيعتها ومداخل إدارتها ، وتتمثل هذه المداخل فيما يلى:

١- المدخل الاقتصادى:

يعتبر هذا المدخل المعرفة مورداً من موارد المؤسسة والذي يتعين الاستفادة منه واستغلاله بشكل جيد ، حيث ينصب تركيزها على الجوانب التطبيقية، ويدور أساساً حول كيف نعرف؟ وبذلك يجعل هذا المدخل إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري^(١٠٢).

ينطلق هذا المدخل من فكرة مؤداها أن رأس المال الفكرى هو المظلة الأساسية التى تنطوى تحتها إدارة المعرفة ، ووفقا لهذا المدخل يرى كوين Quinn أن القوى الإنتاجية والاقتصادية للمنظمات الحديثة تقع فى قدرتها الخدمية والفكرية بدلا من الأصول أو الموارد الطبيعية ، كما أنه يشير أيضا إلى أن قيمة معظم المنتجات والخدمات الآن تعتمد على أشياء غير ملموسة أساسها المعرفة^(١٠٣).

ويربط هذا المدخل بين إدارة المعرفة ومفهوم اقتصاد المعرفة ، فالمعرفة كما يراها الاقتصاديون تمثل رأس المال الفكرى التى تشكل قيمة مضافة لرأس المال المادى من خلال استثمارها. ويتمثل رأس المال الفكرى بالمعرفة الظاهرة التى يمكن قياسها وتداولها بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين من جهة والجامعات من جهة أخرى^(١٠٤).

فالمعرفة مورد محدود من موارد المؤسسة يتعين الاستفادة منه والتركيز على الجوانب التطبيقية بما يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكرى ، فالمعرفة هى النشاط المرتبط باستراتيجيات وتكتيكات رأس المال الفكرى^(١٠٥).

كما أنه من الممكن تتبع رأس المال الفكرى فى اتجاهين ، الأول يركز على دراسة المعرفة والعلاقة بينها وبين نجاح المؤسسة ويسمى هذا الاتجاه بالاستراتيجية ، أما الثانى فهو يركز على تطوير نظم جديدة للمعلومات وقياس البيانات غير المالية بجانب البيانات المالية التقليدية ويسمى هذا الاتجاه بالقياس^(١٠٦).

ويعتبر النموذج المعروف بنموذج سكandia Skandia Model تعبيرا عن هذا المدخل ، فقد تم تعريف رأس المال الفكرى بأنه "حياة المعرفة وتطبيق الخبرات والتكنولوجيا والعلاقات مع العملاء والمهارات الفنية التى تزود المؤسسة بالأدوات الفعالة للمنافسة فى السوق. وبذلك يمكن التمييز إجرائيا بين عناصر ثلاثة هى: رأسمال بشرى Human Capital ورأسمال تنظيمى Organizational ورأسمال العملاء Customers^(١٠٧).

٢- المدخل الاجتماعى:

ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة ترتبط بعملية التعليم ، ومن ثم ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة ، ويوضح هذا المدخل الارتباط بين المعرفة وبين العمليات الاجتماعية بالمؤسسة ، ويؤكد أن المعرفة التى تم بناءها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المؤسسة من خلال عملية التبادل الاجتماعى^(١٠٨) وبموجب هذا المدخل تقوم المؤسسات بزيادة معرفة العاملين فيها وزيادة خبراتهم من خلال تيسير المقابلات والحوار وجها

لوجه مع أصحاب الخبرة ، لذا يكون تركيز تلك المؤسسات موجهًا لتطوير شبكات الاتصال التي تربط الأفراد بعضهم البعض وتسمح بانتشار المعرفة وتشاركها بين أولئك الأفراد^(١٠٩). وعليه، يفترض هذا المدخل تعريفًا واسعًا للمعرفة، وينظر إليها من ناحية الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المؤسسة، وبالتأكيد على أن بناء المعرفة ليس محدودًا في مدخلات معينة، ولكنه يتضمن أيضًا البناء الاجتماعي للمعرفة^(١١٠).

وجدير بالذكر أن هذا المدخل يتشابه مع مفهوم التعلم التنظيمي **Organizational Learning** على أساس أن الهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية ، أى أن السمة المشتركة للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة وأن ثمة تفاعلاً متبادلاً بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة^(١١١).

٣- المدخل الإداري:

وبذلك فإن هذا المدخل إلى إدارة المعرفة كمجموعة من العمليات التي تعمل على تحقيق جميع عملياتها بهدف إيجاد قيمة مضافة^(١١٢).

ينظر هذا المدخل إلى إدارة المعرفة باعتبارها تسعى لاكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المؤسسة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية^(١١٣) فهي أداة استراتيجية للإدارة ، وقد أوضح كل من جوبل وجاجنون **Gopal & Gagnon** أن إدارة المعرفة الفعالة تبدأ باستراتيجية ، وفي استراتيجية إدارة المعرفة يتم إدراك المعرفة على إنها أكثر مصادر المؤسسة قيمة واستخداما ، ويتم وضع راس المال الفكرى فى مركز أعمال المؤسسة ، ولكى يتم البدء فى ايجاد استراتيجية لإدارة المعرفة فإن المؤسسات تحتاج إلى بناء النظم من أجل الحصول على المعرفة الداخلية ونقلها والتوصل إلى ممارسات أفضل^(١١٤).

وبذلك تعتبر إدارة المعرفة أداة لتحقيق التنافسية ، وزيادة الإنتاجية وتطوير الأداء ، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ، وتطوير عملية صنع القرار ، وتوفير بيئة مناسبة لإبداع المؤسسة وإدارتها بالشكل الذى يحافظ على ميزتها التنافسية^(١١٥).

٤- المدخل التكنولوجي:

يقوم هذا المدخل على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها ، ويتم ذلك باستخدام وسائط تكنولوجية متعددة مثل البريد الإلكتروني ونظم دعم القرار ومؤتمرات

الفيديو^(١١٦). وتعرف هذه التقنية باسم الوعى الجماعى Group-Ware ، وكذلك التكنولوجيات التى تعتمد على الشبكات (Web Based Technologies) التى تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة بصرف النظر عن اعتبارات المكان والزمان مثل الشبكة الدولية والشبكات المحلية^(١١٧).

ويركز رواد هذا المدخل على دور تقنية المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها. ويقوم على دمج البرمجيات مع البيئة الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم إدارة المعرفة عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها^(١١٨).

وهناك آخرون لا يتفقون مع وجهه النظر التى ترى أن التكنولوجيا وسيلة أساسية لإدارة المعرفة ، فهم يرون أن المعرفة ظاهرة إنسانية بالدرجة الأولى ، وما التقنية وغيرها من الأدوات المستخدمة فى عمليات إدارة المعرفة إلا مساعدات لا تضيف شيئا إلى ما ينتجه العقل البشرى^(١١٩).

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن النظرة الشاملة للمداخل المختلفة لإدارة المعرفة تؤكد على أنه من الصعب التركيز على مدخل معين منفصلا عن بقية المداخل التى تتكامل فيما بينها ، كما إنه مهما تعددت مداخل إدارة المعرفة ، فيتبين أن الهدف الرئيسى لها هو السعى إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة والتركيز على تبادلها والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجى منظم وباستقراء هذه المداخل نجد إنها تركز على ثلاثة عناصر:

أ- المعرفة التنظيمية المتراكمة لدى المؤسسة.

ب- عمليات المعرفة: التنظيم ، التوليد ، التشارك ، التطبيق.

ج- العقل البشرى الذى يدير تلك المعرفة.

وانطلاقا من هذا فإنه يجب على الجامعات ما يلى:

أ- اكتشاف الأفراد ذوى الاختصاصات والمهارات والخبرات المعرفية والاستفادة منهم من خلال ممارستهم للأنشطة المعرفية الخلاقة والمتنوعة.

ب- تشجيع التفاعل والتبادل الاجتماعى بين الأفراد لإتاحة الفرصة لتبادل المعرفة ونشرها فيما بينهم.

ج- توظيف تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الحصول على المعرفة ومشاركتها.

د- اتخاذ إدارة المعرفة كمدخل إداري تستخدمه الجامعة لتطوير أدائها وحل مشكلاتها. ومن واقع مناقشة المداخل التعريفية لإدارة المعرفة، يتضح أنه على الرغم من شيوع مفهوم إدارة المعرفة وفق المدخل التقني، إلا أن الإفراط في ذلك يؤدي إلى تجاهل القضايا الحيوية الفكرية والاجتماعية لإدارة المعرفة. كما اتضح أن المدخل الاقتصادي ينطلق من أن المعرفة هي المكون الأساسي لرأس المال الفكري، غير أن ثمة خلط بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري لدرجة أن البعض يستخدم المصطلحين للدلالة على مفهوم واحد. وعلى الرغم من أن المردود الاقتصادي لإدارة المعرفة لا يثير أي جدل، فإن المدخل الاجتماعي يؤكد على أن البشر والتعلم هما محوراً لاهتمام في إدارة المعرفة. أما المدخل الإداري فنجد أنه ينظر إلى إدارة المعرفة كمجموعة من العمليات التي تعمل على تحقيق جميع عملياتها بهدف إيجاد قيمة مضافة.

رابعاً: مجالات إدارة المعرفة وعناصرها بالجامعات المعاصرة :

أن المعرفة تفيد قطاع الأعمال في تخطيط وتصميم الخدمات كما تساعده في توجيه أعمالها ونشرها ، وتحقيق ذلك من خلال ما تقوم به إدارة المعرفة من تهيئة الظروف لتطوير المعرفة واكتسابها ، ونقلها ومتابعة إدارة عملياتها إلى جانب وضع السياسات الملائمة لإدارة المعرفة ، وهذا يتطلب عدد من العمليات مثل تدريب العنصر البشري وتطوير أنظمة مراقبة المعرفة وتكوين شبكات خبرة معرفية^(١٢٠).

وتتعدد وجهات النظر حول مجالات إدارة المعرفة ، فمنها ما يوضح أربعة مجالات لإدارة المعرفة وهي:

١- مجال موجودات المعرفة: تشتمل على الخبرة ، التجربة ، البراعة ، الكفاءة ، المهارات ، القدرة.

٢- مجال نشاطات المعرفة: يشتمل على عمليات التوليد ، البناء ، النقل ، المراقبة ، الاستخدام ، التقييم^(١٢١).

٣- مجال القدرات والموال: ويشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المؤسسة^(١٢٢).

٤- مجال المؤسسة: ويشتمل على أهداف المؤسسة ، وتوجهها واستراتيجيتها وممارستها وثقافتها^(١٢٣).

ويذكر آخرون ثلاثة مجالات أخرى وهي:

١- مجال الأعمال: يركز على لماذا ، وأين ، وإلى أى حد يجب على المؤسسة الاستمرار فى المعرفة.

٢- مجال الإدارة : يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة^(١٢٤).

٣- مجال العمليات الفعلية: يركز على تطبيق خبرات الأداء عمل مبنى على أساس المعرفة^(١٢٥).

كما توضح مجالات إدارة المعرفة كالاتي^(١٢٦):

١- نظم إدارة المعلومات.

٢- تصميم قواعد البيانات.

٣- تصميم المواقع الالكترونية.

٤- استرجاع المعلومات.

٥- الإدارة الإبداعية.

٦- قضايا حقوق الملكية الفكرية.

أما مجالات تطبيق إدارة المعرفة فى الجامعات فهى: التخطيط الاستراتيجي ، والخدمات الادارية ، وتطوير المقررات والبرامج ، والبحث العلمي ، والأنشطة الطلابية ، وخدمات الخريجين^(١٢٧).

ومن جهة أخرى فإن أهم المجالات التى يمكن أن تستخدم فيها إدارة المعرفة هو مجال دعم قرارات إدارة الجامعة ، ومجال تحسين نوعية العملية التعليمية. وإنه بالرغم من ضرورة تبنى الجامعة لمدخل إدارة المعرفة فى كافة أنشطتها ، إلا أن هناك مجالات تكون أكثر ملائمة من غيرها ، فيما يتعلق بتطبيق أفكار ومبادئ وطرق إدارة المعرفة ، ومن تلك المجالات^(١٢٨):

١- عملية تسجيل الطلاب عن بعد باستخدام الانترنت.

٢- دعم عملية تهيئة الطلاب الجدد عبر موقع الجامعة الإلكتروني ، وذلك من خلال: توفير معلومات عن الجامعة وأقسامها ولوائحها وسياساتها ، وخرائط لموقع الجامعة ، ومعلومات عن مكتبتها ، والخدمات المقدمة للطلاب ، وغيرها من المعلومات المفيدة للطالب الملتحق بالجامعة حديثاً.

٣- دعم عملية تعلم الطلاب وذلك من خلال توفير كل ما يحتاجه الطالب من معلومات ومعارف ذات علاقة ببرنامجه الدراسي ومقرراته ، إضافة إلى توفير التمارين والأنشطة والتدريبات وأساليب التقويم وغيرها.

أما عناصر إدارة المعرفة فهي أربعة عناصر تتفاعل مع بعضها لتحديد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها كما يلي:

١ - الاستراتيجية:

وتعرف على إنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية ، والذي يأخذ فى الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع ويتمثل دورها في^(١٢٩):

أ- تبني الخيارات الصحيحة والملائمة للمعرفة المتغيرة.

ب- تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة.

ج- تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه.

د- تأسيس وتطوير المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ.

هـ- تكوين المؤسسة لروابط التطوير معرفتها مثل التحالفات مع مراكز البحث والتطوير ومع المؤسسات المماثلة.

٢ - القوى البشرية:

تعتبر القوى البشرية الأساس الذى تنتقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية ، والمقصود بالقوى البشرية هم كوادر كل من البحث والتطوير ، والموارد البشرية ، وفرق العمل ، وكل الأفراد المساهمين فى عملية إدارة المعرفة ، وتلعب العوامل النفسية لهم دورا كبيرا فى إدارة المعرفة ، مما يايجاد نوعا من التنافس فى جانب المدخلات واهتماما فى جانب المخرجات^(١٣٠).

ويتمتع الأفراد فى إدارة المعرفة بالمهارات الأساسية الآتية^(١٣١):

أ- المهارات الفكرية: يمتلكون مهارات التفكير الاستراتيجي التي تتضمن الرؤية الواضحة عن كيفية تحسين المنتج وكيف يمكن للمؤسسة أن تحسن من أدائها.

ب- المهارات الإنسانية: وتشمل الآتي:

- القدرة على العمل من خلال الأفراد ومن معهم.

- الاتصال مع الآخرين في جميع الاتجاهات والمستويات الإدارية.

- التعلم والتدريب وتشجيع الآخرين على التدريب.
- ج- المهارات الفنية: وتشمل ما يلي:
- التفاعل الديناميكي مع فرق العمل.
- معرفة واسعة بممارسات الأعمال بشكل عام مع القدرة على ترجمة المعلومات الفنية في المستويات الدنيا.
- ٣- التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا الدعامة الأساسية لإدارة المعرفة واكتسابها ، فالتكنولوجيا لها دور كبير فى إدارة المعرفة من خلال استخدام مجموعة المفاهيم والتقنيات التى تستمدّها منها ، والتى تبرز أهميتها فى أربعة تطبيقات مهمة هى: (معالجة الوثائق ، أنظمة دعم القرار ، الأنظمة الخبيرة ، الانترنت) ، وفى معالجة الوثائق ، فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد فى: إنجاز الوظائف الكتابية ، وتنميط عملية الإدخال ، إعداد الوثائق ، زيادة سرعة ودقة معالجة هذه الوثائق ، أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فإن تطبيقاتها تعمل على^(١٣٢):

أ- حل المشكلات وإيجاد البدائل أمام متخذ القرار فى وقت مناسب وقياسى.

ب- معالجة المواقف الحرجة والتغلب عليها.

ج- توليد مزيد من المعلومات والمعارف والخبرات.

د- تدعيم عمليات الإبداع.

هـ- تقليص مدة عملية الإبداع.

وبالنسبة للأنظمة الخبيرة فإنها توفر لإدارة المعرفة ثلاثة عناصر مهمة وهى:

أ- قاعدة معرفة تحتوى على معرفة حول موضوع معين.

ب- القدرة على اتخاذ القرار.

ج- القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة.

أما الانترنت فالعديد من المؤسسات تستخدمها لأغراض الاتصالات الالكترونية ونقل البيانات وبحوث التسويق ، وهناك مئات من المؤسسات التى تستخدم الانترنت فى تسويق سلعها وخدماتها ، كما يتيح الانترنت للمؤسسة إنشاء العديد من المعاملات الالكترونية بأقل التكاليف الممكنة ، وبهذا تعد الانترنت أداة تؤدى إلى توليد الحاجة لإدارة المعرفة لغرض تحسين وسائل الوصول إلى البيانات والمعلومات.

٤ - العملية:

يتحدد دور العملية فى إدارة المعرفة كما يلى^(١٣٣):

أ- تطوير ممارسات العمل التى تدعم الاتصال بين فريق العمل الواحد.
ب- خبرة صناع المعرفة (الذين يشغلون مراكز متقدمة فى العمليات) تنعكس فى تصميم عملهم.

ج- تطوير البرامج الرسمية التى تساعد على الإبداع والابتكار.

د- مراقبة مدى التقدم فى التنفيذ وقياس النتائج.

هـ- إعطاء مؤشرات لتحقيق سرعة الاستجابة وتقليل التكلفة.

ويوضح آخرون أن عناصر إدارة المعرفة تتمثل فى النقاط التالية^(١٣٤):

أ- التعاون: أن العمل كفريق ونشر ثقافة التعاون تؤثر على إدارة المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد وبين أقسام ووحدات المؤسسة ورفع الروح المعنوية وتحسين الاتصال وبذلك يسهل وصول البيانات والمعلومات.

ب- الثقة: تسعى الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الثقة فى قدرات بعضنا البعض، فالثقة تسهل عملية الاتصال والتبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

ج- التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد لاستخدامها فى مجالات الإدارة أو بالتأثير فى الآخرين.

د- المركزية: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات والرقابة على التنفيذ بأيدي الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة.

هـ- الرسمية: وتعنى أن تتحكم القواعد الرسمية والسياسات والإجراءات القيام بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، فاتخاذ القرار يحتاج إلى سلطة والسلطة يجب أن تكون نابعة من التنظيم.

و- الإبداع التنظيمي: يعنى القدرة على إيجاد القيمة والمنتجات والخدمات والأفكار والإجراءات المفيدة للمؤسسة عن طريق ما يبتكره الأفراد فى نظام اجتماعي معقد.

بناء على ما سبق ، نجد إنه تتعدد مجالات وعناصر إدارة المعرفة ، لذا فإنه عند تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالى لا يقتصر على مجال معين دون الآخر ، كما أن عناصر إدارة المعرفة الأربعة (الاستراتيجية ، والقوى البشرية ، والتكنولوجيا ، والعملية) تتكامل مع بعضها لتحقيق الهدف المرجو من إدارة المعرفة.

خامسا: عمليات إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابع وتتكامل فيما بينها ، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى ، وتتكامل معها وتدعمها. وقد اختلف الباحثون في تحديد عدد هذه العمليات فهناك من يشير إلى إنها ثلاث عمليات بينما يتوسع آخرون لتشمل أكثر من ذلك ، ويرتبط بكل عملية من هذه العمليات الأدوات المناسبة لها.

يرى (Gray ^ & Meister, 2003) أن عمليات إدارة المعرفة ثلاثة عمليات هي: توليد المعرفة ، ونقل المعرفة والتشارك فيها ، وتطبيق المعرفة. ويتفق معه (Lee & Choi, 2003) على إنها ثلاث عمليات هي تطوير المعرفة ، وتطبيق المعرفة ، وتقييم المعرفة. وكل عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة وهي^(١٣٥):

١- تطوير المعرفة: تتضمن اكتسابها والإمساك بها ، وتكوينها ، وتطويرها وتنميتها وتحسينها ، وصيانتها ، وتقويتها وناعاشها.

٢- تطبيق المعرفة: تتضمن استخدامها ، وتشريعها (جعلها قانونية) ، وتنفيذها (جعلها سارية المفعول ، واستغلالها ، وتخزينها ، ونشرها والمشاركة بها).

٣- تقييم المعرفة : تتضمن التعريف بقيمتها ، وإقرار شرعيتها (ثبوتها رسميا) ، وتصنيفها ، وحمايتها ، والمحافظة عليها ، واستبقاؤها ، وتجميعها ، وصيانتها ، وتوحيدها ، وشرحها.

بينما حدد (Gupta & Daniel, 2002) عمليات إدارة المعرفة كالآتي^(١٣٦):

١- قيام المؤسسة بجهود شاملة لاكتساب المعرفة من داخل أو خارج المؤسسة.
٢- اعتماد آليات استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

٣- قيام فريق عمل متخصص بعملية التقييم والغلبة للمعارف وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتقرير المعرفة الأفضل.

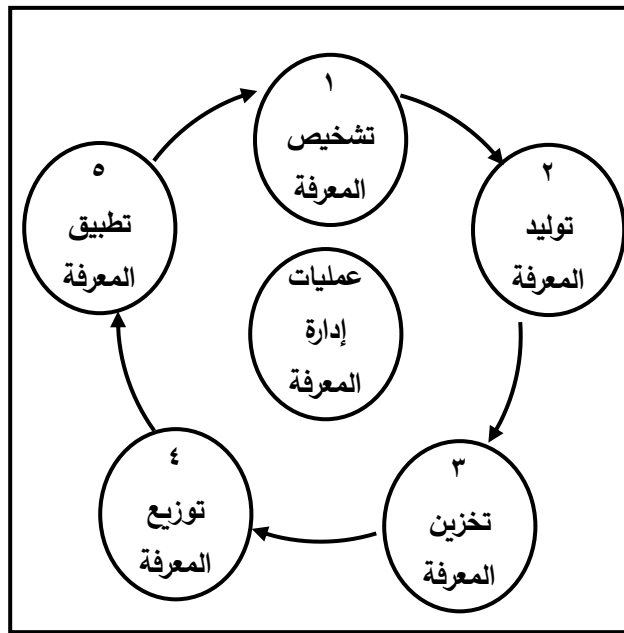
٤- نشر المعرفة عن طريق توظيفها في صنع القرار وتسهيل الاتصالات داخل المؤسسة.

٥- تطبيق المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

أما Skyrme فقد حدد عمليات المعرفة تفصيليا في عشر عمليات هي^(١٣٧):

- ١- إنشاء المعرفة: اساليب الإبداع . الحوار المهيكل . المحاكاة .
- ٢- تحديد المعرفة: التدقيق المعرفي . تحليل المستوى . تحليل المفاهيم . تحديد الخبرة .
- ٣- جمع المعرفة: طلب المعرفة . الاستقصاء والاسترجاع .

- ٤- تنظيم المعرفة: إدارة أدلة المعرفة . خرطنة المعرفة.
 - ٥- تقاسم المعرفة: الممارسات الأفضل . فرق متعددة الوظائف . تصميم مجال العمل . جماعات الممارسة المشتركة.
 - ٦- التعلم: مراجعات ما بعد العمل . شبكات التعلم . اتخاذ القرار .
 - ٧- تطبيق المعرفة: إدارة التشغيل . أنظمة دعم القرار .
 - ٨- استغلال المعرفة: إدارة الأصول الفكرية.
 - ٩- الحماية: إدارة حقوق الملكية الفكرية.
 - ١٠-التقويم: معايير إدارة المعرفة . المحاسبية . تقويم إدارة المعرفة.
- ويمكن اجمال ما توصلت إليه الدراسات فى ست عمليات رئيسة تحدث فى شكل إطار متكامل، يوضحه الشكل التالي وهى:



شكل رقم (٢)
عمليات إدارة المعرفة
المصدر: من إعداد الباحثة

١- تشخيص المعرفة:

تعتبر هذه العملية من العمليات المهمة في إدارة المعرفة بالجامعات، حيث أنها تهتم بالبحث عن وجود المعرفة، هل هي لدى العاملين أم في الإجراءات المتبعة، إلى جانب أنه عند الوقوف على المعرفة الحالية بالجامعات ومستوى المعرفة المنشودة، يُعد هذا الفارق مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها الجامعة للوصول إلى الابتكار والإبداع المنشود^(١٣٨).

وتسمى هذه المرحلة أيضاً تحديد المعرفة حيث تبدأ بتعريف المعرفة، والدراسة عن مكان وجودها، إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية وموجودات المعرفة المطلوبة، حيث أن هذا الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المؤسسة للوصول إلى الابتكار المنشود^(١٣٩). وتعتبر عملية التحديد والتشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وكذلك تحديد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم عملية التشخيص آليات الاكتشاف والبحث والوصول. وتعد عملية تشخيص وتحديد المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة وعملية جوهرية رئيسية تسهم مساهمة مباشرة في إطلاق العمليات الأخرى، وتحديد شكلها وعمقها^(١٤٠).

وتعتبر هذه العملية من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تبدأ بتعريف المعرفة، والبحث عن مكان وجود تلك المعرفة هل هي في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المؤسسة وموجودات المعرفة المطلوبة للمؤسسة، حيث أن الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المؤسسة للوصول إلى الابتكار المنشود^(١٤١). والمعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، بل أن الغامض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المؤسسة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع حلول للمشكلة وهي عملية ذات مراحل متعددة^(١٤٢).

كما توجد عدة طرق لتمثيل المعرفة وهي من أولويات عملية التشخيص^(١٤٣):

أ- تمثيل المعرفة في هيئة قواعد: تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية، حيث يقوم مهندسو المعرفة باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء البشريين، أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء، وبعد ذلك تهتم صياغة الخبرة في صورة قواعد.

ب- تمثيل المعرفة بالشبكات الدولية: تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التى تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد ، حيث أن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية ، وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك.

ج- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية: وتستخدم عادة فى تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات باستخدام أسلوب الدلالة الصورية.

وذلك تمثل تحديد المعرفة الخطوة الأولى فى إدارة المعرفة كونها تحدد نوعية المعرفة التى تريدها المؤسسة وطرق الحصول عليها.

٢- توليد المعرفة:

أن توليد المعرفة يتم من خلال عدد من العمليات التى تبدأ بالبحث الجاد وتنتهى بالإبداع ، وأن المعرفة التى يتم اكتشافها أو اكتسابها تكون من خلال حل المشكلات والتجريب ومن ثم يكون أكثر قيمة للمؤسسة^(١٤٤) ويعتبر توليد المعرفة والابتكار من الضرورة بمكان للمؤسسة حيث يشمل ايجاد والتعرف على المعرفة المكونة اجتماعيا بالإضافة إلى أنه يتم تكوينها فى صيغة علمية ذلك أن المؤسسات التى تأخذ هذا الشكل تكون مبتكرة بالقدر الذى يسمح بالتعرف على تطبيق أنواع جديدة بالمؤسسة^(١٤٥).

وفى هذه العملية تسعى الجامعات للحصول على المعرفة بأسلوب إبداعي بمعنى القدرة على تطوير أفكار وحلول يتحقق من خلالها مزج المعرفة الصريحة والضمنية من خلال العلاقات الداخلية بين تلك المتغيرات والتى من شأنها تكوين معاني ومصطلحات وحقائق جديدة، ولتحقيق ذلك ينبغي أن تقوم الجامعات بجذب المبدعين والعلماء والمتميزين^(١٤٦).

ويوجد نمطان رئيسيان من التقنيات التى تساعد على تفعيل التفكير الابتكارى ، أولها يشمل التقنيات التى لها صلة بالإدراك الفردى وتسمى (الفردية الداخلية) ، وثانيهما تشمل التقنيات التى تستخرج الفكرة الابتكارية من مجموعة من الأشخاص وتسمى (الفردية البينية)^(١٤٧). وتعتمد عملية توليد المعرفة على خمس مراحل أساسية هى: البحث عن معلومات جديدة . اختيار المعلومات المناسبة . نقل المعلومات . التفكير العميق . اختبار الفهم لهذه المعلومات^(١٤٨).

٣- تخزين المعرفة:

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ، فالمؤسسات التى تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التى يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو آخر

، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا لاسيما للمؤسسات التى تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتى تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها ، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم ، أما الموثقة فتبقى مخزونة فى قواعدها^(١٤٩).

كما يقصد بعملية تخزين المعرفة تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد بتنظيمها وتبويبها وفهرستها وتشفيرها بهدف البحث والوصول إليها بكل سهولة، وبأقل وقت من أجل استعادة تطبيقها في حل المشكلات وتحسين عمليات الأعمال^(١٥٠).

وتعتبر عملية تخزين المعرفة بمثابة جسر يربط بين جمع المعرفة واسترجاعها لمواجهة فرص تغييرات المستقبل^(١٥١). ويجب أن يتم حفظ المعرفة على أساس انتقائي وأن يكون على أساس فرز عاقل لمعرفة المؤسسة الأمر الذى يتطلب دورا خاصا لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمؤسسة ، ويأتى حفظ المعرفة بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة فى شكلين أساسيين^(١٥٢):

أ- الأفراد: فالأفراد هم حفظة الخبرات وتجارب ويجب توفير الإجراءات الادارية التى تكفل الحفاظ على خبرات وتجاربهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للتغيرات فى السلم الوظيفى.

ب- الحواسيب: تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة فى حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التى تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات فى شكلها الرقوى القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمؤسسة والرد على استفساراتهم.

٤ - توزيع المعرفة:

أن مصطلح توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها فى الوقت الملائم ، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين فى المؤسسة^(١٥٣). وأن أحد أبرز الأسباب للتركيز على توزيع المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة فى حد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمؤسسة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المؤسسة تكاليف باهظة جراء النقل^(١٥٤).

ومن أهم شروط نجاح توزيع المعرفة^(١٥٥):

أ- ضرورة وجود وسيلة لنقل المعرفة ، وهى قد تكون شخصا وقد تكون شئ آخر.

- ب- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركه ومتفهمه تماما لهذه المعرفة وقادرة أيضا على نقلها.
- ج- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز على القيام بذلك.
- د- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

وتنتقل المعرفة داخل المؤسسة أما بشكل مقصود أو غير مقصود ، فالشكل المقصود يكون من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد ، كما تنتقل أيضا من خلال الأساليب المكتوبة مثل المذكرات ، والتقارير ، والنشرات الدورية ، وتختلف أنواع المطبوعات الداخلية ، كذلك من خلال الفيديو والأشرطة الصوتية وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية ، وبرامج الإرشاد ، وبرامج التدريب ، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء ، أما الشكل غير المقصود فيكون من خلال الشبكات غير الرسمية ، والقصص والأساطير مما يشبه ذلك^(١٥٦).

ويتضمن توزيع المعرفة استخدام قنوات متعددة لضمان توزيعها بشكل كفؤ وفي المؤسسة يسهل توزيع المعرفة الصريحة عبر استخدام الأدوات الالكترونية ، إلا ان التحدي هو توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وخبرات وتجاربهم^(١٥٧).

٥ - تطبيق المعرفة:

أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها ، فالهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة ، والإدارة الناجمة هي التي تستخدم المعرفة في الوقت المناسب لأن المعرفة لها دورة حياة ، تمر بثلاثة مراحل: في البدء تكون معرفة شخصية ، ثم ترمز وتتحول إلى معرفة مملوكة كما في البحوث ، وفي المرحلة الأخيرة يتم نشرها لتتحول إلى خبرة عامة^(١٥٨).

وتشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية. ويجب تطبيق المعرفة بكامله على الأنشطة ، إذ أن بعض المؤسسات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل ، وهذه المؤسسات تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالعمال والتطبيق^(١٥٩).

وتعمل المؤسسات التي تستخدم إدارة المعرفة على تعيين مدير للمعرفة حيث يعمل كمحفز يحث العاملين على تقاسم المعرفة وتطبيقها واستخدام الطرق الرسمية وغير الرسمية للاتصالات^(١٦٠) ومن الناحية العملية ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة مؤسسية تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة. وتوجد سبل عديدة لفعل ذلك ، ومن هذه السبل

ضمان وجود مكافآت اجتماعية ومالية تجاه الأنماط السلوكية التي تشجع استخدام المعرفة ، ولا تشجع أنواع السلوك الأخرى التي لا تسهم في مثل هذه الثقافة^(١٦١).

بالإضافة إلى أن تطبيق عمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed-Cycle) ، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات وتجارب الداخلية ، مبادرات العمل ، ومقترحات الخبير الداخلي ، واعتماد مقاييس السيطرة على المعرفة ، والتدريب الفرقى من قبل خبراء متمرسين^(١٦٢).

سادسا: أبعاد إدارة المعرفة:

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في^(١٦٣):

١- البعد التكنولوجي Technological Dimension: ومن أمثلة ذلك قواعد البيانات والبرمجيات ومحركات البحث وكافة الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة لتطبيق المعرفة بصورة تكنولوجية.

٢- البعد التنظيمي Organizational Dimension: يوضح هذا البعد العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (اكتسابها ، توليدها ، تخزينها ، توزيعها ، تطبيقها) وكيفية ابتكار طرق وأساليب مساعدة لإدارتها وذلك لاكتساب قيمة مضافة.

٣- البعد الاجتماعي Social Dimension: يركز هذا البعد على توزيع المعرفة بين الأفراد ، ووصولها لأكثر عدد ممكن منهم ، واستخدام قنوات متعددة لنشرها ، وتحسين سبل الاتصال بين الأفراد ، حتى تتكون جماعة من صناع المعرفة تتبادل فيما بينها الخبرات وتجارب المختلفة.

ويشير آخرون إلى أربعة أبعاد لإدارة المعرفة وهي^(١٦٤):

١- البعد الأول: التركيز على الأفراد: يجرى التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة ، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.

٢- البعد الثاني: التركيز على إدارة المعلومات IM وتكنولوجيا المعلومات IT: يجرى هناك التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ، ويجرى التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.

٣- البعد الثالث: التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: يجرى التركيز ضمن هذا المحور على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمؤسسة ، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.

٤- البعد الرابع: التركيز على فاعلية المؤسسة: يجرى هذا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.

مما سبق يتضح تعدد آراء العلماء فى تحديد عدد عمليات إدارة المعرفة، فهناك من أشار الى أنها ثلاث وهناك من أشار الى أنها أكثر من ذلك، الا انهم جميعا اتفقوا على أنها تتكامل فيما بينها .

سابعاً: عوائق إدارة المعرفة:

يوضح (Carlson, 1999) أنه يجب على المؤسسة قبل أن تستخدم إدارة المعرفة أن تتعرف على التحديات والعوائق التى يمكن أن تواجهها حتى تستطيع أن تضع حلولاً للتغلب على تلك العوائق ، ومن أهم هذه العوائق^(١٦٥):

١- العوائق التنظيمية:

- أ- تركيز التنظيم على المعرفة الصريحة وإهماله للمعرفة الضمنية.
- ب- ضعف نظام الحوافز التى تحفز الأفراد على مشاركة الآخرين لمعارفهم.
- ج- افتقار التنظيم إلى اللغة الموحدة بين مختلف الأقسام ، حيث يكون لكل قسم لغته الاصطلاحية التى يتبادلها أعضاؤه.

د- قيام التنظيم بتقييم الأفكار المتميزة بدلا من مشاركتها ، مما يجعل الأفراد يسعون لتطوير أفكارهم الخاصة بدلا من تبادلها بينهم.

هـ- زيادة حجم المسؤولية على الأفراد مما يجعلهم يعزفون عن المشاركة.

و- وجود حدود وفواصل بين الأقسام والوحدات مما يعوق تدفق المعلومات.

٢- ضعف الدعم والمساندة من الإدارة العليا:

حيث أن نقص اهتمام الإدارة ودعمها للتنظيم بكافة الوسائل يايجاد حاجزا يمنع نجاح نظام إدارة المعرفة.

٣- العوائق التكنولوجية:

- يجب على الإدارة أن تختار التقنية التى تخدم احتياجاتها المعرفية ، فقد تكون التقنية عائقا أمام تنفيذ برنامج إدارة المعرفة عندما لا تتواءم مع التغيرات والتطورات التى تواجه المؤسسة فالتكنولوجيا مجرد أداة تساعد فى تسهيل المشاركة فى المعرفة.
- كما توجد مجموعة من التحديات التى تعوق إدارة المعرفة فى المؤسسات وهى^(١٦٦):
- أ- الموظفين ليس لديهم الوقت الكافى لإدارة المعرفة.
 - ب- الثقافة المالية لا تشجع مشاركة وتبادل المعرفة.
 - ج- نقص الوعى والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة.
 - د- ضعف القدرة على قياس الفوائد المالية المتحققة نتيجة لتطبيق إدارة المعرفة.
 - هـ- نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة.
 - و- نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة.
 - ز- نقص الحوافز والمكافآت للمشاركة فى المعرفة.
- ويمكن أن نشير إلى أربعة تحديات تعوق إدارة المعرفة هى^(١٦٧):
- أ- التحدي التقني Technical Challenge المتمثل فى تصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التى تساعد الأفراد على التفكير معا.
 - ب- التحدي الاجتماعي Social Challenge المتمثل فى تطوير المؤسسات التى تشارك بالمعرفة وتدعيم التنوع الفكرى لتشجيع الإبداع بدلا من التقليد.
 - ج- تحدى الإدارة Management Challenge المتمثل فى إيجاد البيئة التى تقيم المشاركة بالمعرفة.
 - د- التحدي الشخصي The Personal Challenge المتمثل فى الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة فى المشاركة بالأفكار والسعى المتواصل للمعرفة الجديدة.
- ويوضح آخرون أهم العوائق التى تواجه تنفيذ برنامج إدارة المعرفة كالاتى^(١٦٨):
- أ- قلة التركيز على احتياجات المؤسسة المعرفية والفرص السوقية المتاحة.
 - ب- ضعف التنسيق مع الإدارة العليا عند تطوير نظام إدارة المعرفة للمؤسسة مما يؤدى إلى ممارسات معينة لا تكون هى المفضلة ولا يمكن استخدامها بصورة جيدة.
 - ج- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لتنفيذ برنامج إدارة المعرفة.
- وبذلك يتضح أن الجامعات التى تبحث عن تضمين إدارة المعرفة يجب أن تضع فى 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 ، التعاون مع المجتمع المحلى للمساهمة فى تنفيذ مشروعات إدارة المعرفة وضمان نجاحها.

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

القسم الثانى

المحور الثانى : طبيعة الميزة التنافسية للجامعات

ظهر مفهوم المنافسة مع ممارسة الإنسان لأنشطته الحياتية المتعددة إلا أن هذه المنافسة كانت تتم مصادفة دون وضع خطط أو استراتيجيات بشأنها ، وبدأ بعد ذلك الاهتمام بهذا المفهوم من قبل الحكومات والمؤسسات والكتاب ، وأصبح محورا أساسيا للأبحاث من قبل العديد من المؤسسات التى اتجهت إلى التعرف على أسباب النجاح والفشل لبعض الدول والمؤسسات^(١٦٩).

أولا : مفهوم الميزة التنافسية :

يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة نسبيا ، ولذلك تعددت آراء الكتاب والباحثين حول هذا المفهوم ، نظرا لاختلاف الزوايا التى انطلق منها كل منهم فى تحديده ، وفيما يلى عرض لبعض تعريفات الميزة التنافسية.

القدرة على تزويد المستفيد بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين فى السوق الدولية مما يعنى نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمى، وتعنى التطور لضمان الحفاظ على التفوق التنافسي ضمن مجال عملها^(١٧٠).

وتعرف بانها قدرة المؤسسة على اكتشاف وتطبيق طرق جديدة أكثر كفاءة وفعالية من تلك المستخدمة من قبل المؤسسات الأخرى المنافسة^(١٧١).

وتعرف أيضا بأنها القدرة على تزويد المستهلكين بمنتجات ذات جودة مماثلة أو أفضل من منتجات منافسيها وبسعر أقل ، مما يمكنها من الحصول على متوسط ربحية أعلى من منافسيها^(١٧٢).

كما تعرف بأنها قدرة المؤسسة على ايجاد قيمة اقتصادية أفضل من منافسيها فى السوق^(١٧٣).

ويوضح آخرون أن المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية عندما تحقق عائدات مالية متفوقة فى مال عملها على المدى الطويل^(١٧٤).

استنادا إلى ما سبق فإن الميزة التنافسية تحقق مجموعة من المزايا تتمثل فى أنها:

- ١- تضمن بقاء واستمرار المؤسسة.
- ٢- تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مضافة للعملاء.
- ٣- تمكن المؤسسة من تحقيق حصة سوقية أكبر.
- ٤- تعكس تحقيق المؤسسة لحالة من التميز.
- ٥- تمكن المؤسسة من تحقيق ربحية أعلى.
- ٦- تمكن المؤسسة من فرض تميزها على باقى منافسيها.
- ٧- تساعد المؤسسة على إنجاز نشاط معين بشكل متميز.

ويختلف مفهوم الميزة التنافسية عن مفهوم المنافسة فقد حدد كلارك Clark أن المنافسة تشكل إحدى الدعائم التى لا غنى عنها فى ظل نظام تعتمد فيه طبيعة السلع والخدمات والأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة على فعاليات المشاريع الخاصة^(١٧٥).

كما تختلف الميزة التنافسية عن القدرة التنافسية حيث يتجسد مفهوم القدرة التنافسية فى مدى إمكانية المؤسسة فى المحافظة عليها وزيادة حصتها السوقية فى البيئة أو مجال النشاط الذى تنتمى إليه ، كما ويرتبط المفهوم بفعالية المؤسسة والتي تحدد فى ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى^(١٧٦).

ثانياً: أهداف الميزة التنافسية:

تتلخص أهداف الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فيما يلي^(١٧٧).

- ١- البحث عن فرص تسويقية جديدة.
- ٢- تشكيل رؤية مستقبلية لصياغة أهداف جديدة للجامعة، وتحديد الفرص المتميزة المراد اقتناصها.
- ٣- دخول مجال تنافسي جديد، إما سوق جديد أو تعامل مع نوعية جديدة من المستفيدين أو المنتجات أو الخدمات.
- ٤- تحديد صفات المخرجات التي يتطلبها سوق العمل.

- ٥- إنشاء مجالس استشارية يكون أعضائها من الكفاءات المحلية والدولية، بهدف بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة بناءً على معايير التنافس العالمي.
 - ٦- التعاون بين المؤسسة والهيئات العلمية بالخارج في مجالات تبادل خبرات وتجارب الأعضاء والمنح الطلابية والبحثية.
- كما توضح أهداف الميزة التنافسية كالاتي^(١٧٨).
- ١- تشجيع استثمار الموارد والإمكانات لتحقيق التميز في الأداء.
 - ٢- الالتزام بخطة التحسين المستمر، ومتابعة تنفيذها.
 - ٣- عقد شراكات واتفاقيات تعاون بالجامعات مع القطاعات المختلفة في كافة المجالات.
 - ٤- تلبية احتياجات سوق العمل المحلي والدولي من مخرجات التعليم الجامعي.
 - ٥- تقديم رؤية مستقبلية واضحة عن الجامعات وأهدافها والفرص والتهديدات وسبل مواجهتها.
 - ٦- توفير فرص جديدة لسوق العمل في إطار بيئة عمل داعمة للتحسين المستمر.
- مما سبق يتضح الدور التي تحققه الميزة التنافسية للجامعات وذلك من خلال تلبية احتياجات سوق العمل، وتشجيع استثمار الموارد والإمكانات لتحقيق التميز، وتوفير فرص جديدة للعمل وغيرها مما يؤدي إلى تفرداها على المستوى المحلي والدولي.

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية:

تتمثل خصائص الميزة التنافسية في أنها:

- ١- مستمرة ومستدامة ، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- ٢- متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة ، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى^(١٧٩).
- ٣- تبنى على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
- ٤- يتم تأسيسها على المدى الطويل ، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- ٥- عادة ما تكون مركزة جغرافياً^(١٨٠).
- ٦- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- ٧- تنعكس من كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للمستفيدين^(١٨١).
- ٨- تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو عند مقارنتها في فترات زمنية مختلفة ، وهذه الصفة تجعل فهم الميزة في إطار مطلق صعب التحقيق.

٩- مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى^(١٨٢).

١٠- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

١١- تعمل على التأثير في المستفيدين وإدراكهم لأفضلية ما تقدمه المؤسسة وتحفزهم للتعاون معها^(١٨٣).

كما تتضح خصائص الميزة التنافسية في المؤسسات في الآتي^(١٨٤).

١- المستقبلية: فالتنافسية تكون على السوق التعليمي في المستقبل؛ أي الفرص المستقبلية، وذلك عن طريق الاستثمار الأمثل للكفاءات.

٢- التغير: فالتنافسية تعد محاولة لصنع وتشكيل المستقبل، وليس مجرد الانتظار للبحث عن مكان فيه.

٣- الشمول: فالتنافسية لا تعتمد على وظيفة واحدة للمؤسسة، بل تقوم على مجموعة من المعايير، وكل معيار يعبر عن جانب من جوانب العمل.

٤- التكامل: فالتنافسية تعتمد على التنسيق والترابط بين أجزائها، والتي توظف جميعها لتحقيق مزايا تنافسية عالية.

٥- التخطيط: ويشمل تكوين رؤية مستقبلية واستثمار الفرص الجديدة.

٦- المثابرة: أي الصبر من أجل إحداث تأثير لتعظيم قدرة المؤسسة في الفرص المستقبلية.

٧- المرونة: حيث يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحادثة.

ويوضح آخرون خصائص البيئة التنافسية فيما يلي:

١- ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن: وتتمثل أبعاد المنافسة على أساس الزمن خلال عدة عناصر أهمها^(١٨٥):

أ- تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق ، ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.

ب- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات ، وما يترتب على ذلك من تخفيض تكاليف الإنتاج.

ج- تخفيض زمن الدورة للمستفيد ، ويقصد بها الفترة التي تفصل بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه.

د- تقليل زمن تحويل أو تغيير العمليات.

هـ- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة.

٢- تزايد حدة المنافسة: وهى التى دفع العديد من المؤسسات العالمية إلى التعاون من خلال التحالفات الاستراتيجية وعمليات الاندماج^(١٨٦). فالتنافسية تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبيا من منافسيها^(١٨٧). وتعكس تنافسية المؤسسة قدرتها على النفوذ والصمود والمجابهة وفض وجودها فى الأسواق الجديدة^(١٨٨).

كما أدت التطورات التى حدثت فى بيئة الأعمال إلى زيادة أهمية ثقافة التوجه بالعميل باعتبارها أحد العناصر المؤثرة فى تحقيق الميزة التنافسية. حيث يؤدى تبنى منظمات الأعمال لثقافة التوجه بالعميل إلى زيادة قدرتها على البقاء والحفاظ على الاستراتيجيات الكفيلة بإيجاد قيمة متفوقة أو أعلى لعملائها ، وذلك من خلال فهمها وتلبيتها لاحتياجاتهم^(١٨٩).

٣- تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجى: أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجى إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج ، ويعنى ذلك ضرورة قيام المؤسسة بالإسراع من معدل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ، لذا يجب الاهتمام بعملية التصميم ، ومما يؤكد ذلك هو قيام عدد من المؤسسات الكبرى بوضع خططها بغرض المحافظة على معدل حياة أكبر عدد ممكن من الأفكار المقدمة من طرف فرق العمل المكلفة بتصميم المنتجات ، إلا أن التحدى الهام فى هذا المجال هو كيفية تشجيع وزيادة حماس المصممين للابتكار المستمر ، مع الاحتفاظ بالمتغيرات الأساسية للمنتجات فى حدود أقل^(١٩٠).

ويلاحظ أن الميزة التنافسية ليست شيئا ثابتا تمتلكه المؤسسة أو لا تمتلكه ، بل هو عبارة عن تعبير عن حالة متحركة ومتنامية ومتزايدة ، تستمد استمراريته من خلال المجهودات المستمرة فى الكشف والبحث والدراسة والتطور القائم على التحسن المستمر ، بالإضافة إلى الابتكار واكتشاف الجديد ليحل محل القائم أو يضيف عنصرا جديدا يشبع احتياجات العميل^(١٩١).

٤- التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة: فى الماضى كان يتم التركيز على إنجاز معدلات مرتفعة من الآلية والكفاءة ، وبما يمكن من زيادة إنتاج منتج معين ، ومن تخفيض تكلفة الوحدة وذلك على حساب المرونة فى الإنتاج. أما فى الوقت الحالى فإنه يتم التركيز على نظم مختلفة فى التصنيع مثل التكنولوجيا المتقدمة ، وذلك بغرض التحول من عنصر الكفاءة كأساس للميزة التنافسية ، إلى عنصر الفعالية فى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، فالهدف من التكنولوجيا المتقدمة فى التصنيع ونظم الإنتاج المرنة يكمن فى^(١٩٢):

أ- مرونة وسرعة الاستجابة للتغير السريع فى حجم وخصائص المنتج المطلوب ، دون اخطاء فنية تؤثر سلبا على الجودة ، إذ يمكن التحول من منتج ينخفض الطلب عليه إلى آخر يتزايد الطلب عليه دون خسارة هذا الطلب فى سوق حادة التنافس.

ب- تحقيق انخفاض جوهري فى تكلفة الإنتاج: إذ يمكن توفير الوقت الضائع فى التحول من إنتاج صنف إلى إنتاج صنف آخر وفى أعداد الآلات لإنتاج الصنف الجديد ، هذا فضلا من الآلات ذات الأداء التلقائى تخفض كثيرا من العمالة اللازمة وتكلفتها ، ومن ثم التكلفة الكلية للمنتج وبذلك يمكن تحديد سعر تنافسى.

٥- التركيز على مفاهيم الجودة الشاملة: أن العملاء يرغبون بالمنتجات بالجودة التى تلبى الخصائص والسمات المطلوبة من قبلهم ، وهى الخصائص والسمات التى يتوقعونها أو يشاهدونها ، فالمؤسسات التى لا تقدم منتجات بجودة تلبى احتياجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح فى سلوك المنافسة^(١٩٣).

٦- التركيز على وضع استراتيجيات للتنافس: مع تزايد الاتجاه نحو العالمية ، وازدياد اهتمام العملاء بالمنتجات المبتكرة ذات الجودة العالية والسعر الملائم ، واستجابة لتلك الظروف أصبحت المؤسسات المتنافسة ملزمة بتغيير ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها^(١٩٤). فجوهر العملية التنافسية يركز على القيمة التى يمكن لمؤسسة أن تعمل على ايجادها للمستفيدين ، والتى تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين أو شكل تقديم منتجات وخدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التى تباع بها^(١٩٥).

٧- التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد: إذ يمكن من خلال فلسفة الوقت المحدد ، تحقيق قيمة مضافة للمدخلات من المواد والمكونات ، كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن ، ونظريا يمكن القول بأن لن يوجد مخزون نظرا لأن المواد الخام التى يتم الحصول عليها فى حالة الحاجة إليها ، كما أن المنتجات النهائية يتم بيعها فورا^(١٩٦).

وتتمثل الشروط التى تعتمد عليها خصائص الميزة التنافسية فى أن تكون^(١٩٧):

- ١- حاسمة: أى تمنح الاستباقية والتفوق على المنافسين.
 - ٢- ممكن الدفاع عنها: خاصة من تقليد المنافسين لها.
 - ٣- مستمرة: أى إمكانية استمرارها خلال الزمن.
- وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلاية الميزة التنافسية ، لأن كل شرط مقرون بالآخر ، حيث أن شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

مما سبق يتضح أن:

- ١- تتحقق التنافسية من خلال التكاليف الأقل والموقع المتميز.
- ٢- تأتي الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المؤسسة التي تستطيع أن تكسب الميزة بسرعة عن بقية المنافسين.
- ٣- العناصر الأساسية في الميزة التنافسية هي المهارات والموارد.
- ٤- تحقيق الاستمرارية في الميزة التنافسية يتطلب البحث عن ميزة جديدة.
- ٥- تتحقق الميزة التنافسية من خلال المنتج المميز والتكاليف الأقل.

رابعاً: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين وهما:

١- حجم الميزة التنافسية:

يتوقف دوام استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها أمام المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر، كلما وجدت المؤسسات المنافسة صعوبة أكثر في محاكاتها والقضاء عليها^(١٩٨).

وتمتلك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المخرجات الحديثة وذلك كما يلي^(١٩٩).

أ- مرحلة التقديم: تعتبر من أطول وأصعب المراحل لأنها تتطلب تجنيد كل موارد المؤسسة مادياً وبشرياً خاصة إنتاج الأفكار.

ب- رحلة التبنّي: وهي مرحلة الانطلاق بحيث تبدأ المؤسسة في العمل وفق هذه الميزة.

ج- رحلة التقليد: في هذه المرحلة تبدأ الميزة في التلاشي والتقدم بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين لإيجاد ميزة أخرى وهذا يمثل تهديداً للمؤسسة.

د- مرحلة الضرورة: هذه المرحلة تكون في حالة ظهور تقنيات وأساليب جديدة، تقف حاجزاً أمام الميزة بحيث لا تتماشى وهذه التطورات، وبالتالي فالجديد يؤدي إلى تقادمها، وهذا بدوره يفرض على المؤسسة البحث عن الجديد والتطوير لها.

٢- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

أي مدى توسيع نطاق النشاطات وعمليات الشركة التي تسهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بالتوفير في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات مشتركة، وخبرة فنية واحدة، وتسويق الخدمات مما يسهم في تحقيق اقتصاديات عالية، كما يمكن أيضاً للنطاق

الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم مخرجات مميزة له، ويتحدد نطاق التنافس من خلال^(٢٠٠).

أ- القطاع السوقي: ويعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع فئات المستفيدين الذين يتم خدمتهم.

ب- درجة التكامل: حيث يُمكن تحقيق مستوى عالٍ من التكامل للمنافسين من إنجاز مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

ج- البُعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البُعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تحقيق نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق دولي.

د- قطاع الأنشطة: يعبر عن مدى الترابط بين الأنشطة التي تقدمها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة من شأنه إيجاد فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد أو الخبرات عبر الأنشطة المختلفة المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية أعلى.

مما سبق فإن المؤسسة التي تعمل على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدرها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة والتعرف على المحددات التي تضبطها، تحقق النتائج المرجوة.

خامساً: مصادر الميزة التنافسية:

يتشعب الحديث عن مصادر الميزة التنافسية في الفكر الإداري الاستراتيجي، ويمكن عرض هذه الآراء فيما يلي:

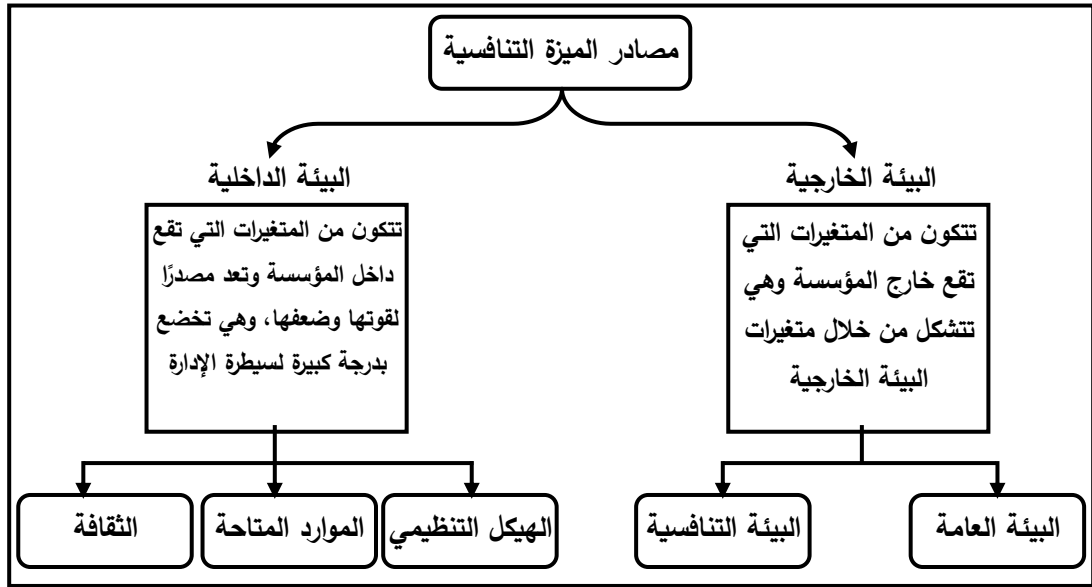
يوضح البعض أن مصادر الميزة التنافسية هي^(٢٠١):

- ١- الابتكار: والذي يعنى التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية المؤسسة في التنافس. كما أن تزايد عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة.

٢- الزمن: حيث يعتبر الوقت سواء فى إدارة الإنتاج أو فى الخدمات ميزة تنافسية كبيرة فى الآونة الأخيرة ، ويتحقق ذلك من خلال تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج ، وتخفيض زمن الانتظار (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم ، وتخفيض زمن تقديم المنتجات الجديد إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج).

٣- المعرفة: يقصد بهاه الخبرة والتجارب المتراكمة لدى الأفراد العاملين فى المؤسسة. وإذا كانت المعرفة هى حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب فرد أو مجموعة الأفراد فى وقت محدد ، فإننا نعيش حتما (حالة انفجار المعرفة) حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية فى ايجاد الميزة التنافسية ، وعليه فإن المؤسسات الناجحة هى التى تعمل على ايجاد بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب و سلع وخدمات جديدة. ويوضح آخرون أن بقاء المؤسسة واستمرارها فى ظل البيئة التنافسية الحالية يتوقف على قدرتها على التفاعل والتكيف مع التغيرات التى تحدث فيها ، وذلك من خلال تنمية مواردها وإمكانياتها المتاحة بطريقة تمكنها من مواجهة التهديدات التى تفرضه البيئة والحد من مخاطرها واستغلال الفرص التى تتيحها فى بناء مزايا تنافسية تتفوق بها على المؤسسات الأخرى(٢٠٢).

وبالتالى فإن كفاءة المؤسسة فى بناء المزايا التنافسية ترتبط بقدرتها على التخطيط والرقابة للعوامل التى تسهم فى تحقيقها سواء خارجية أو داخلية بطريقة أفضل من منافسيها ، أى بقدرتها على إدارة العوامل التى تسهم فى تحقيق ميزتها التنافسية. ويوضح آخرون مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:



شكل رقم (٣)
يوضح مصادر البيئة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثة

١ - البيئة الخارجية The External Environment:

تنقسم البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المؤسسة إلى نوعين هما: البيئة العامة The General Environment ، والبيئة التنافسية The Competitive Environment ، وتتكون البيئة العامة من مجموعة العوامل الديموجرافية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والاقتصادية التي تقع خارج حدود المؤسسة ونطاق تحكم أو سيطرة الإدارة والتي تؤثر على استقرارها وتطورها. وتتكون البيئة التنافسية (بيئة المهام Task Environment) من مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة ، وتدخل إلى حد ما في نطاق رقابة وسيطرة الإدارة وتشمل المنافسين والموردين والملاء وغيرهم من الفئات ذات المصلحة في تتبع اقتصاديات المؤسسة^(٢٠٣). وتتميز مصادر البيئة الخارجية في إنها كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى ايجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الأولية ، المالية ، الموارد البشرية المؤهلة ، وغيرها^(٢٠٤).

٢- البيئة الداخلية Internal Environment:

تتكون البيئة الداخلية من المتغيرات التي تقع داخل المؤسسة ذاتها وتعد مصدرا لقوتها أو ضعفها ، كما إنها تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة الإدارة ، وتشكل هذه المتغيرات الإطار العام الذي يتم فيه أداء الأنشطة المختلفة ، ومن أهم متغيرات البيئة الداخلية. الهيكل التنظيمي ، والموارد المتاحة للمؤسسة ، والثقافة التنظيمية^(٢٠٥). وبذلك تركز البيئة الداخلية على موارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية الإنتاج ، والطاقة ، والموارد الأولية ، وقنوات التوزيع والموجودات وغيرها. وكذلك قد تتأى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة ، وأساليب التنظيم الإداري ، وطرق التحفيز ، ومردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة^(٢٠٦).

كما يرى آخرون أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل في:

١- التفكير الاستراتيجي :

إن تبني الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على الميزة التنافسية لمنظمتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق العملاء ، زيادة حدة المنافسة ، والتطور التكنولوجي المستمر والسريع^(٢٠٧). كما إنه توجد خمس قوى رئيسية تسهم في تحديد المزايا التنافسية للمؤسسة وتؤثر على توجهها الاستراتيجية ، وتتضح تلك القوى من خلال نموذج بورتر Porter والذي يعرف اصطلاحا بنموذج القوى الخمس التي تحدد الموقف التنافسي للمؤسسة وتتمثل هذه القوى في: المخاطر الناتجة من دخول منافسين جدد في السوق ، والقوى التفاوضية للموردين ، والمخاطر الناجمة عن المنتجات البديلة ، والقوى التفاوضية للمشتريين ، وحدة التنافس بين المؤسسات المنافسة^(٢٠٨).

٢- الموارد:

إذا كان امتلاك استراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية ، فإنه لابد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح ، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية ، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات^(٢٠٩). ويرى بارني (Barney, 1991) أن موارد المؤسسة والمهارات الفريدة هي التي تحدد ميزتها التنافسية. والمهارات الفنية والإدارية والوظيفية يمكن لها أن تساعد المؤسسة على تحقيق التفوق عبر اختيار وتطبيق الاستراتيجيات المتسقة مع مهاراتها

وكفاءتها ، كما يمكن للموارد سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة مساعدة المؤسسة في إحداث الفارق بينها وبين المنافسين عندما تتمكن المؤسسة من توفير تلك الموارد وإدارتها بفعالية وكفاءة أفضل من غيرها^(٢١٠).

تأسيساً على ما سبق يتضح أن الميزة التنافسية لا يمكن فهمها إلا إذا نظرنا للمؤسسة كوحدة واحدة ، فالمؤسسة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة ، منها تصميم المنتجات ، وتصنيفها ، وتسويقها ، وكل نشاط من هذه الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة يمكن أن تهيئ ميزة تنافسية للمؤسسة من حيث الكلفة الأدنى أو التمايز وبالتالي فإن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بطريقة علمية ، والنظر للكيفية التي تتفاعل معها لنشطة فيما بينها ضروري لتحليل مصادر الميزة التنافسية.

سادساً: أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في الآتي:

١ - التكلفة: يُعد خفض التكلفة وترشيد الإنفاق هدفاً تسعى إليه المؤسسات من خلال استثمار إمكاناتها المادية والبشرية الاستثمار الأمثل بها يحقق لها ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات^(٢١١). وتعمل المؤسسات على خفض التكلفة من أجل الحصول على تنافسية المشاركة في السوق من خلال خفض تكاليف الإنتاج وخفض تكاليف التسويق. ويعتبر خفض التكلفة بعداً مهماً ولكن ليس على حساب الجودة وفي هذه الحالة يجب مراعاة التكلفة والجودة في وقت واحد^(٢١٢).

٢ - الجودة: يقصد بالجودة أن تكون المخرجات التي تقدمها المؤسسة ذات صفات مميزة عن غيرها من المنافسين وأن تتمتع بخصائص يرغبها المستفيدين^(٢١٣). وترتبط الميزة التنافسية ارتباطاً وثيقاً بمستوى جودة المخرجات من خلال انتقاء المدخلات وضبط العمليات وإجرائها بطريقة صحيحة وصولاً لمخرجات متميزة مستوفية لمعظم المعايير التعليمية والإنتاجية التي تتلاءم مع متطلبات المجمع^(٢١٤).

٣ - الوقت: يعتبر الوقت عاملاً مهماً في المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية، فالوصول إلى المستفيد أسرع من المنافسين يُعد ميزة تنافسية^(٢١٥). ويُعد عامل الوقت وتسليم المخرجات في الوقت المحدد سلفاً من أهم أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة مما يجعلها تعمل على خفض الفترة الزمنية اللازمة لتسليم المخرجات في أقل وقت ممكن مقارنة بالمنافسين في نطاق التخصص^(٢١٦).

٤- المرونة: يتمثل ذلك في مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمغيرات والمستجدات الطارئة في البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، مما يفرض عليها تغيير الموصفات بما يتلاءم مع حاجات المستفيدين^(٢١٧). كما ينظر للمرونة على أنها قدرة المؤسسة على الاستجابة لرغبات واحتياجات المستفيدين من خلال قدرتها على تغيير الإجراءات والعمليات التي لديها، وكذلك الالتزام بتحقيق رغبات واحتياجات المستفيدين من خلال صنع التغيرات المطلوبة^(٢١٨).

٥- الإبداع: ويتمثل ذلك في تبني أفكار جديدة وحلول غير تقليدية للمشكلات داخل المؤسسة وخارجها وتحويلها لواقع عملي ملموس، ويُعد الإبداع العامل الحاسم والمميز بين المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية، والتفرد وقيادة الآخر، مما يجعل المؤسسات تأخذ به إذا ما أرادت التفوق على المنافس^(٢١٩). ويمثل الإبداع بعداً مهماً من أبعاد الميزة التنافسية، حيث أن القرار الإبداعي هو حل للمشكلة بطريقة فريدة وجديدة، أو انتهاج أفكار وسلوكيات واتخاذ قرارات غير تقليدية، فالعنصر البشري بإمكانه أن ينتج أفكار إبداعية قد تساعد المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن خلال فترة زمنية معينة^(٢٢٠).

٦- خدمة المجتمع: ويتمثل ذلك في الدور المجتمعي لمؤسسات التعليم الجامعي، ويُعد ذلك هدفاً رئيسياً تسعى إليه المؤسسات بحكم تخصصاتها الأقرب للمجتمع والبيئة المحلية، حيث يعمل على تلك المؤسسات القيام بالمسؤولية الاجتماعية في تنمية الوعي الثقافي والاجتماعي والصحي والاقتصادي لأفراد المجتمع^(٢٢١).

٧- توظيف تكنولوجيا المعلومات: تُعد تكنولوجيا المعلومات الأداة الأساسية التي تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المستقبلية التي تدفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها والحصول على ميزة تنافسية على المدى الطويل والتغلب على المعوقات التي تعوق وصول المؤسسة إلى مكانة تنافسية في السوق، كما أن تكنولوجيا المعلومات تعتبر مصدر للميزة التنافسية التي تؤدي إلى استغلال الفرص وجذب أكبر عدد ممكن من المستفيدين^(٢٢٢).

مما سبق يتضح أن كثير من الباحثين قد أشاروا إلى العديد من أبعاد الميزة التنافسية التي يمكن الاستناد إليها عند عملية تحديد مدى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات ومن هذه العناصر التكلفة والجودة والوقت والمرونة والإبداع وخدمة المجتمع وتوظيف تكنولوجيا المعلومات.

سابعاً: أسس بناء الميزة التنافسية:

توجد أربعة أسس تبني عليها الميزة التنافسية للمنظمات ، تتمثل في الآتي:

١ - الكفاءة:

يمكن النظر للكفاءة على إنها الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة ، فالمؤسسة ينظر إليها كأداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج ، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات. فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها ، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضى التزام واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة^(٢٢٣).

وتستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال^(٢٢٤):

أ- استغلال اقتصاديات الحجم: يقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع ، فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.

ب- آثار التعلم: تعتبر آثار التعلم توفيراً في التكلفة نتج عن التعلم بالممارسة العلمية ، فعلى سبيل المثال يتعلم العامل التكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام ، وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت ، وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام.

ج- تطبيق نظام التخزين اللحظي: يمكن أن تسهم وظيفة إدارة الموارد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصادي أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لا تصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفرة في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذى يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون.

د- يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة تكاليف المخزون وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

ويمكن أن تأخذ الكفاءة اتجاهين هما^(٢٢٥):

أ- الكفاءة الداخلية: وهى التى تتحقق من خلال العمليات والأنشطة التى تؤدى داخل المؤسسة ، وتوجد خطوات متعددة تساعد المؤسسة على اتخاذها على مستوى وظائفها ومنها: الإنتاج والتسويق ، والبحث والتطوير ، وإدارة الموارد البشرية.

ب- الكفاءة الخارجية: تكون بين المؤسسة والموردين أو العملاء ، إذ ترتبط عملياتهم معا ضمن شبكة من نظم المعلومات ، إذ يتمتع جميع الأطراف بفوائد الكفاءة من خلال تأكيد المعلومات ودقتها واقتصاد الوقت وتقليل التكاليف.

٢- الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستفيدين والحرص على رضاهم ، مما أوجب على المؤسسات التى ترغب فى البقاء المنافسة فى تقديم خدمات ذات جودة عالية ، وهذا يؤدى بها إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، حتى تضمن النجاح والتطوير المستمرين لمختلف العمليات داخل المؤسسة^(٢٢٦). وتعتبر جودة المنتج العامل الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية للمنتج عن غيره من المنتجات التنافسية ، ويتمثل النشاط اللازم لتحقيق تميز المنتج من حيث الجودة فى دراسة الخاصية التى تحقق ميزة تنافسية ومدى قبول المستهلك لها^(٢٢٧).

وتعنى الجودة نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للمؤسسة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد ، حيث أن خصائص ستقابل رضا العميل حيث على سبيل المثال يجب أن تكون المنتجات (السلع أو الخدمات) ذات موثوقية وذات كفاءة وفاعلية كى تقابل الحاجات التى يطلبها العميل^(٢٢٨).

وتعتبر الجودة - متضمنة جودة التصميم وجودة المطابقة - أحد ملامح تميز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة من حيث ما يلى^(٢٢٩):

أ- أن إنتاج منتج متضمنا المواصفات التى يتطلبها المستهلك يعتبر أحد ملامح تميزه من المنتجات المنافسة.

ب- أن تحسين مستوى الجودة يترتب عليه تخفيض التكاليف ، وبالتالي إمكانية البيع بسعر تنافسي.

٣- التجديد المستمر:

التجديد أو التطوير المستمر عملية مهمة للمنظمات الحديثة ، فى ظل التسابق لكسب التنافس فى الأسواق. ويشمل التحديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التى تعتمد عليها المؤسسة. وعمليات التجديد التى تحرز نجاحا فى المؤسسة يمكن أن تشكل مصدرا رئيسا للمزايا التنافسية ، لأنها تمنح المؤسسة شيئا منفردا ، شيئا يفتقر إليه منافسوها ، ويسمح التفرد للمؤسسة بتميز نفسها ، وبالتالي اختلافها وتميزها^(٢٣٠). ويتحقق ذلك من خلال التطوير المستمر للمنتجات القائمة لمواكبة التغير فى رغبات المستهلك ، وابتكار وتقديم منتجات جديدة تفوق خصائصها وقيمتها منتجات المنافسين^(٢٣١).

٤- الاستجابة لحاجات العميل:

استجابة المؤسسة لاحتياجات العملاء يجعلها فى وضع مناسب للاستحواذ على المزايا التنافسية ، فتحقيق الاستجابة المتفوقة للعملاء ، يعنى منح العملاء قيمة أكبر ، كما يعنى اتخاذ خطوات لتحسين كفاءة عمليات إنتاج المؤسسة وتتوافق جودة منتجاتها مع الهدف^(٢٣٢). ويتم تحقيق الاستجابة الجيدة لحاجات العميل من خلال^(٢٣٣):

أ- تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات بها سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة فى السوق.

ب- مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء .

ج- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق للخدمة حتى أدائها .

د- بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز الاستجابة للعملاء من خلال التصميم التفوق ، والخدمة المتميزة ، وخدمات ما بعد البيع وغيرها .

ويتضح مما سبق أن تركيز المؤسسة على الأسس الأربعة السابقة من كفاءة وجودة وتجديد مستمر واستجابة لحاجات العميل يساعدها على الحفاظ على ميزتها التنافسية لأمر الذى يسمح لها بالتفوق على منافسيها .

ثامناً: أنواع الميزة التنافسية:

هناك ثلاثة أنواع رئيسية للميزة التنافسية وهى:

١ - ميزة التكلفة الأقل:

تعتبر ميزة التكلفة الأقل عن قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجات بأدنى تكلفة عن نظيرتها لدى المنافسين بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عائد أكبر ولتحقيق ذلك لابد من فهم الأنشطة التي تُعد مصدراً مهماً لميزة التكلفة الأدنى^(٢٣٤).

كما تعرف بأنها قدرة المؤسسة على تقديم منتج ذا تكلفة أقل أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة^(٢٣٥). كما تحقق المؤسسة نفس مستوى الربح ، أو تحقق عوائد أكبر إذا ما لجأ المنافسون إلى أسعار مشابهة^(٢٣٦).

وتحقق المؤسسة هذا النوع والميزة التنافسية من خلال تملك التكنولوجيا الأفضل ، ومصادر أرخص للمواد الأولية ، واستغلال الأفضل للطاقت الإنتاجية ، وكفاءة العمليات التسويقية ، وفعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة ، وكفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين^(٢٣٧). بالإضافة إلى أن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات فى السوق فضلاً عن مساعدة المدراء فى دعم وإسناد استراتيجية المؤسسة لتكون فائدة ورائدة فى مجال التكلفة^(٢٣٨).

٢ - ميزة تميز المنتج (الجودة):

تشير ميزة التميز إلى "قدرة المؤسسة على تقديم مخرجات فريدة وذات خصائص أعل من نظرائها وتقديم خدمات تسويقية (وهذا يتطلب فهم المصادر المحتملة لتمييز الجودة) من خلال الأنشطة المختلفة وتوظيف الكفاءات والقدرات"^(٢٣٩).

وتعتبر ميزة الجودة ميزة منفردة تتفوق فيها المؤسسة على المنافسين ، أى أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين^(٢٤٠) أى أن الميزة التنافسية تحققها من خلال: التميز فى نوعية وجودة المواد الأولية ، والتميز فى أساليب البيع ، وإمكانية الحصول على السلعة فى أى مكان وفى أى وقت ، والتميز فى طريقة صنع السلعة^(٢٤١).

وحتى تحصل المؤسسة على القيمة المتوقعة التى تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات العملاء و رغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها وإشباعها ، ويمكن تلخيص ميزة الجودة فى نقطتين أساسيتين هما^(٢٤٢):

أ- المطابقة للمواصفات.

ب- إشباع وتحقيق متطلبات السوق ، أو كما يختصها عالم الجودة جوران Juran فى المواءمة للاستخدام Fitness for Use.

٣- ميزة اختصار الوقت:

حيث يتبارى المتنافسون فى اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم لمنتج جديد واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج وتسليم المنتجات فى التوقيت المتفق عليه ، ليس ذلك فقط بل فى التوقيتات التى يحددها العملاء^(٢٤٣). ويمكن تحقق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح العميل وذلك من خلال^(٢٤٤):

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.

- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج.

- تخفيض مدة التسليم للعميل.

- تخفيض زمن التمويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).

- الالتزام بجداول زمنية محددة فى التفاعل مع العملاء.

مما سبق يتضح أنه توجد ثلاثة أنواع للميزة التنافسية وهى: ميزة التكلفة الأقل ، وميزة تميز المنتج (الجودة) ، وميزة اختصار الوقت وإنه لتحقيق كل نوع من هذه الميزات متطلبات معينة يجب أن توفرها المؤسسة.

تاسعاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة معايير رئيسية، متمثلة فى:

١- معيار الميزة:

وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى^(٢٤٥):

أ- ميزة تنافسية من مرتبة منخفضة مثل الكلفة الأقل للموارد البشرية والمادية.

ب- ميزة تنافسية من مرتبة مرتفعة ويتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، على مدى طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة فى التسهيلات المادية، والتعلم

المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق، ويرب على أداء هذه الأنشطة تكوين مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعة طيبة، وعلاقات وثيقة مع المستفيدين، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

٢- عدد معايير الميزة التي تمتلكها:

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة مثل التكلفة الأقل لأحد الموارد المادية، فإنه يمكن للمؤسسات المنافسة التغلب على آثار تلك الميزة وسهولة محاكاتها أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً^(٢٤٦).

٣- درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة:

تتحرك المؤسسات نحو إيجاد مزايا تنافسية جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة القديمة وتحقيق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة^(٢٤٧).

ولذلك لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم عليها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معينة تختار وفقاً للقواعد المعمول لها في نطاق النشاط.

ومن خلال العرض السابق لمفهوم الميزة التنافسية، وأهدافها، وخصائصها، ومحدداتها، ومصادرها، وأبعادها، وأسس بنائها، وأنواعها، ومعايير الحكم على جودتها، يتضح أن تحقيق الميزة التنافسية أصبح هدفاً رئيسياً للمؤسسات التي وجدت نفسها مسئولة بشكل متزايد أمام المستفيدين منها، وتواجه ضغوطاً كبيرة من أجل التغيير، ومطالبة بأن تقارن وتقيم كبيرة من أجل التغيير، ومطالبة بأن تقارن وتقييم أدائها ليس فقط وفقاً للمعايير المحلية بل وفق المعايير العالمية أيضاً.

القسم الثاني

المحور الثالث : الأسس النظرية لدخول إدارة المعرفة بالجامعات المعاصرة وعلاقته بتحقيق

الميزة التنافسية لها

إن حقيقة التغير أصبحت تفرض على الجامعات ليس تقبل تغيير القيم وأن الأساليب الجديدة فحسب ، 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 الجامعات نحو البحث من كيفية رفع قدرتها التنافسية والعمل على بناء ميزة تنافسية تضمن لها التفوق والاستمرار والبقاء والتطور .

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية للجامعات وعلاقته بإدارة المعرفة :

لفترات طويلة اعتبرت الجامعات نفسها فى منأى عن الصعوبات والتغيرات التى تمتلكها منظمات الأعمال ، حيث ترى الجامعات أنها ذات طبيعة مختلفة يمكنها أن تبعتها عن سلبيات منظمات الأعمال وتأثيرات السوق والمنافسة ، وإنها المكان الذى يوفر العلم اللازم لمواجهة تلك الصعوبات والتغيرات. إلا ان حتمية التغير أصبحت تفرض نفسها على الجامعات وأدركت الدول أهمية الربط الاستراتيجى بين التعليم وميكانيكية السوق ، وإخضاع هذا القطاع بشكل جزئى لآلية العرض والطلب .

ويمكن تعريف التنافسية فى التعليم الجامعى على أنها "قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة ، مما ينعكس إيجابيا على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها ، الأمر الذى يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية فى سوق العمل بمستوياته المختلفة ، وفى نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها ، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة بحيث تصبح الجامعة فى خدمة المجتمع ، والمجتمع فى خدمة الجامعة^(٢٤٨) .

ويمكن النظر إلى التنافسية على مستوى التعليم العالى ومؤسساته وعلاقتها بإدارة المعرفة بأنها امتداد للتيار الفكرى المهنى ، الذى يرى بأن هدف الجامعة مرتبط بتحقيق متطلبات التنمية من خلال مخرجات التعليم العالى ومؤسساته. إذ أن هناك تياران فكريان يتجاذبان الجامعة من حيث الأهداف هما^(٢٤٩):

١ - التيار العلمى: الجامعة بالنسبة لهذا التيار هى مؤسسة تهدف إلى إنتاج المعرفة الإنسانية ، ونشرها والحفاظ على النظام القيمى فى المجتمع بهدف النظر عن الاعتبارات العملية مثل متطلبات التنمية وحاجات سوق العمل. وهذا التيار يرى بأن الجامعة مؤسسة فريدة من نوعها ، ولها رسالة خاصة وهى: البحث لاستنباط النظريات العلمية وكشف الأساليب الجديدة فى التطبيق العلمى من ناحية ثم إعداد وتخريج النخبة من العلماء والباحثين ليقودوا ركب الحضارة المتطورة ، فليس من مهمه الجامعة من حيث المبدأ تزويد المجتمع بها يلزمه من فنيين ومهنيين.

٢ - التيار المهنى: الجامعة بالنسبة لهذا التيار هى مؤسسة تهدف إلى خدمة المجتمع عن طريق سد احتياجاته التنموية ، وهى فى الغالب احتياجات اقتصادية بالدرجة الأولى. ومن هنا فالفكرة المحورية لهذا التيار تقوم على الربط بين التعليم العالى ومتطلبات التنمية ونجاح التعليم العالى يكمن فى تزويد الاقتصاد الوطنى بالأشخاص المؤهلين من الناحية المهنية للقيام بأعباء عملية الإنتاج الاقتصادى فى المجتمع.

كما أن غلبة التيار المهنى على التيار العلمى ، وبروز مفهوم السوق وآلياته ودخوله فى عمق عمليات مؤسسات التعليم العالى يفسر الاهتمام المتزايد بالتنافسية فى التعليم العالى ، ويتم النظر إلى تنافسية التعليم العالى على مستويين هما:

١ - التنافسية على مستوى القطاع: تشير إلى كافة مؤسسات التعليم العالى التعليمية والتدريبية والبحثية والتوظيفية كما تشير هذه التنافسية إلى منظومة قطاع التعليم العالى متضمنه جهود الوزارة وإدارات الجامعات. ويمكن النظر إلى تنافسية قطاع التعليم العالى من خلال مؤشر التعليم الذى يعتبر عنصر أساسى فى التنمية البشرية ، ومن هنا نجد أن الحكومات مطالبة بالمزيد من الإنفاق على هذا القطاع لما له من تأثير إيجابى مباشر فى تكوين راس المال البشرى وتعزيز النمو الاقتصادى فضلا عن تحقيق العدالة والحد من الفقر ، غير أن قدرة هذا القطاع فى تحقيق المرجو منه مرهون بنجاح سياسة الإنفاق والكيفية والأسلوب الذى يتم به توزيع الأموال داخل هذا القطاع^(٢٠٠).

٢ - الابتكارية حيال تجويد قدرات ومهارات منسوبيه الخوض غمار التنافسية الوطنية والدولية^(٢٠١).

وتقوم الجامعة على شقين أساسيين هما:

الشق الأول: هو قدرة التميز على الجامعات المنافسة فى مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء التدريس وتقنيات المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية ، ونمط الإدارة ونظم الجودة ، وابتكار نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية.

والشق الثانى: هو قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلاب والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية ، ونجاح الشق الثانى متوقف على النجاح فى الشق الأول^(٢٥٢).
مما سبق يتضح أن مفهوم التنافسية بدأ ينقل مؤخرًا إلى حقل التعليم ، حيث تشهد المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات تحديات جديدة مثل ضرورة تحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد وحصولها على ترتيب متقدم فى قوائم أفضل الجامعات على المستويات العالمية وغير ذلك من التحديات.

ثانياً: مبررات الاهتمام بالميزة التنافسية للجامعات:

توجد مبررات متعددة دفعت بالجامعات إلى الاهتمام بالميزة التنافسية من بينها المعرفة وادارتها وهى كالاتي^(٢٥٣):

١ - ظهور بعض المفاهيم الإدارية مثل الجودة والاعتماد، وإدارة المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي، أدى ذلك إلى الاهتمام سواء من حيث جودة المخرجات، وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس من أجل الوصول لأفضل مستوى للتعليم مما يحقق ميزة تنافسية للجامعة.
٢ - التحديات المعرفية وتزايد المعارف والعلوم بشكل غير مسبوق، حيث أطلب على هذا العصر (عصر الانفجار المعرفي).

٣ - تطور وسائل الاتصال بين المجتمعات خاص بعد ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا المتطورة، مما يظهر حركة تدويل التعليم، وسهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات.

٤ - زيادة حدة المنافسة بين الجامعات سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو العالمي، مما يظهر شدة التنافس بين الجامعات الخاصة والحكومية، وبين الجامعات الإقليمية والمحلية، وبين الجامعات العالمية والمحلية^(٢٥٤).

٥ - اعتبار الميزة التنافسية معيارًا مهمًا لنجاح المؤسسات، تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة يصعب على المنافسين تقليدها.

٦- تقديم الميزة التنافسية مؤشراً قوياً للمؤسسات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسيها، وبذلك تعني سيطرة المؤسسة على مستفيدين أكثر مقارنة بالمنافسين^(٢٥٥).

٧- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري كرأس مال فكري ومعرفي للاستفادة من قدراته ومعلوماته ومهاراته الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بالتعليم والاستثمار فيه.

٨- تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، الأمر الذي أدى إلى الزيادة الكبيرة في أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات.

٩- ضعف الترابط بين الجامعات ومؤسسات المجتمع، وقلة المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات التنمية البشرية^(٢٥٦).

ويوضح آخرون مبررات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات كما يلي^(٢٥٧):

- ١- تقديم دعماً مهماً يساهم في نجاح المؤسسة.
- ٢- توفير الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة التعليمية والفرص البيئية المحيطة.
- ٣- قدرتها على إقناع المستفيدين مما تقدمه لهم من مخرجات تكون أكثر تميزاً عن المنافسين وما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم.
- ٤- كونها مقياس مهم للمؤسسة التعليمية التي تتطلع للبقاء والنمو.
- ٥- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستفيدين.
- ٦- تقديمها الأساس للتحسين المستقبلي لاتصافها بالقوة وصعوبة التقليد^(٢٥٨).

ثالثاً: مؤشرات قياس التنافسية للجامعات:

تتمثل مؤشرات قياس التنافسية بصفة عامة والميزة التنافسية خاصة والتي يتضح من عرضها علاقتها بإدارة المعرفة فيما يلي^(٢٥٩):

- ١- المؤشرات الخارجية: وتتمثل في قدرة المؤسسة التعليمية على إنتاج المعرفة ونشرها، واستثمار التكنولوجيا المتطورة والتقنيات الفائقة، والتعامل والتفاعل بإيجابية مع المتغيرات والمستجدات المحيطة بها، وتقديم الحلول العلمية للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يعاني منها المجتمع، وتنمية الوعي الثقافي والبيئي لأفراد المجتمع المحلي.

- ٢- المؤشرات الداخلية: والتي تتمثل في عناصر العملية الإنتاجية أو التعليمية داخل المؤسسة ، كحجم المؤسسة من حيث عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والبرامج التعليمية، والجهاز الإداري وكم الرسائل العلمية ونوعها، ومستوى جودتها الخريجين كما وكيفاً.
- ٣- المؤشرات التخصصية: وتتمثل في نوع النشاط أو القطاع الاقتصادي الذي تمارسه، أو النشاط على المستويين المحلي أو العالمي، ويتطلب استيفاء تلك المؤشرات استحداث تخصصات في المؤسسة، إنتاجية كانت أو تعليمية مقارنة بالمؤسسات الأخرى في نفس المؤسسات النوعية برامج أو تخصصات أو أقسام علمية جديدة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها.
- ٤- المؤشرات المحدودة: وتتمثل في تركيز المؤسسة على تحقيق الربح المادي السريع والقريب بغض النظر عن متطلبات تحقيقه سواء كان بتقليص المدخلات، أو أعداد العاملين، أو عدم مراعاة الجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين بالمؤسسة.
- ٥- المؤشرات الموسعة: وتتمثل في عوامل الإنتاج الرئيسية والتي تحقق للمؤسسة الأفضلية عن المنافس والجاذبية من قبل المستفيدين من الخدمة، وقد أوجز البنك الدولي "تلك العوامل في الإنجاز الإجمالي، والدينامية الكلية، ودينامية السوق، والدينامية المالية، والبنية التحتية، ومناخ الاستثمار وأخيراً رأس المال البشري والفكري".
- ٦- المؤشرات المعلوماتية والتكنولوجية: وتتمثل في قدرة المؤسسة على امتلاك المعلومات والبيانات التي تمكنها من إعداد قاعدة بيانات دقيقة ووافية، مستفيدة من التقنيات التكنولوجية الحديثة والمتطورة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، بحيث تسهم في تقديم خدمات معلوماتية متنوعة ذات جودة عالية وبسرعة فائقة وبتكلفة أقل، مما يعزز من قيمة وفائدة المزايا التنافسية لها ويعظم من دورها في تحقيق التنمية الشاملة لمجتمعها والمجتمع الإنساني.
- مما سبق يتضح أن مؤشرات قياس التنافسية للجامعات منها يتعامل بإيجابية مع المتغيرات المحيطة، ومنها ما هو داخل المؤسسة، ومنها ما يتمثل في نوع النشاط الذي تمارسه، ومنها ما يسعى لتحقيق الربح المادي ، ومنها ما يتمثل في عوامل الانتاج الرئيسية، ومنها ما يتمثل في قدرة المؤسسة على امتلاك المعلومات والبيانات .

رابعاً: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات:

لا يمكن لتنافسية مؤسسات التعليم العالي أن تنجح بدون وجود متطلبات نجاحها ، هذه المتطلبات تأتي من داخل المؤسسة وخارجها ، وترتبط المتطلبات الداخلية بأصولها المعرفية والقدرة على ادارتها وذلك على النحو التالي^(٢٦٠):

١ - المتطلبات الداخلية:

تتمثل المتطلبات الداخلية في :

أ- القيادة الجامعية:

إن الرغبة فى التعامل مع المتغيرات فى بيئة التعليم العالى يتطلب وجود قيادة مختلفة وأكثر فاعلية ، قيادة تتمتع بالقدرة على توجيه الجامعة نحو عملية التغيير والتحسين المستمر.

ب- الموارد والكفاءات:

يعتبر الإنسان هو المحرك الحقيقى لأى تنظيم ، ومؤسسات التعليم مؤسسات معرفية بدرجة كبيرة تحتاج من أجل العمل بكفاءة وفعالية أن تضم بين جنباتها كفاءات ذات مؤهلات وقدرات متميزة.

ج- التكنولوجيا

استثمار التكنولوجيا الحديثة واستخدامها فى تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وذلك عبر عمليات إنتاج المعرفة واستيعابها، وتسهيل تقديم البرامج والخدمات التعليمية والإدارية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة^(٢٦١).

د- الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بدور مهم فى تنمية روح الإبداع والابتكار والتفوق والانتماء وروح الفريق داخل المؤسسة. والملاحظ أن ثقافة التميز أصبحت ذات انتشار داخل المؤسسات ومنها الجامعات.

هـ- البنية التحتية:

بنية المؤسسة التعليمية تمثل البيئة التى تحتضن عمليات وأنشطة المؤسسة ، وتوفر البنية المناسبة (من مبانى ، ومعامل ، ومختبرات ، ومصادر معرفية... وغيرها) يدعم أداء تلك العمليات والأنشطة ، ويوفر تعزيزاً مهماً نحو الإبداع والابتكار بدلا من البحث عن متطلبات العمل الأساسية.

و- الإبداع والابتكار:

أضحى الإبداع والابتكار ضرورة حتمية لبناء الميزة التنافسية في ضوء التغيرات المستمرة في تحقيق التميز بوظائف الجامعة التعليمية، والبحثية، والمجتمعية مما يحقق لها التفرد في خدماتها المختلفة^(٢٦٢).

ز- التوجه الاستراتيجي:

الجامعات كغيرها من المؤسسات اعتمدت التوجه الاستراتيجي في أعمالها بحثا عن تحقيق النجاح والتفوق وبناء مكانة وسمعة أكاديمية، وعقد تحالفات استراتيجية مع الجامعات المحلية والعالمية، لتكوين قوة تنافسية في بيئة العمل^(٢٦٣).

٢- المتطلبات الخارجية:

تتمثل المتطلبات الخارجية في^(٢٦٤):

أ- الحكومة وتنافسية الدولة:

يعتبر قطاع التعليم العالي بمختلف مؤسساته المحرك الرئيسي في قدرة الاقتصادات الحديثة في خوض غمار التنافسية الدولية وتحسين البيئة التنافسية المحلية ومن أجل ذلك تقدم الدول والحكومات الدعم المادي والمعنوي للتعليم العالي ومؤسساته اعترافا منها بهذا الدور المحوري. ويتم دعم الحكومة لتنافسية التعليم العالي عبر ثلاث قنوات هي: التشريع، والتنظيم، والتمويل.

ب- المجتمع:

للمجتمع توقعات معينة من مؤسسات التعليم العالي تتمثل في تعليم وتدريب وتأهيل المواطنين واستيعابهم في هذه المؤسسات.

ج- سوق العمل:

يمثل سوق العمل الحاضن الأكبر لمخرجات الجامعة من الخريجين الذين تدفع بهم الجامعات كل عام وهذا السوق له متطلبات لكي يستوعب هذه المخرجات، ويتضمن التوجه التسويقي لأنشطة الجامعة برنامجاً للتحسين المستمر للأنشطة ووحدات قياس الأداء الجامعي، ودراسات السوق، والربح التسويقي لخدمة المستفيدين على مستوى عال.

د - المعايير الدولية:

يمثل الاعتماد الأكاديمي والتصنيفات الأكاديمية وجوائز التميز الصورة الأكثر وضوحاً للمعايير الدولية التي على المؤسسات الأكاديمية التعامل معها وتأتي تلك المعايير استجابة لما يمكن أن نطلق عليه ثقافة عولمة التعليم العالي.

مما سبق يتضح أن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية منها ما هو داخلي مثل (القيادة الجامعية، والموارد والكفاءات، والتكنولوجيا، والثقافة التنظيمية، والبنية التحتية، والابداع والابتكار، والتوجه الاستراتيجي)، ومنها ما هو خارجي مثل (الحكومة وتنافسية الدولة، والمجتمع، وسوق العمل، والمعايير الدولية).

خامساً: مجالات الميزة التنافسية للجامعات وعلاقتها بإدارة المعرفة:

منذ أن تم استخدام مفهوم النظم في دراسة المؤسسات والدراسات لا تتوقف في البحث عن أى المجالات والعوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة أن تعمل على تحليلها والاهتمام بها بما يعزز من أدائها وتفوقها، وفي تحليل التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، يمكن النظر إلى المجالات التالية باعتبارها الميدان الأكثر وضوحاً وأهمية، والذي يمكن لهذه المؤسسات العمل والتفوق من خلاله بما يتيح لها مكانة أكاديمية متقدمة ويعزز من قدراتها التنافسية المتواصلة وهذه المجالات هي^(٢٦٥):

١ - التدريس: يمكن للجامعات رفع قدرتها التنافسية من خلال وظيفة التدريس، وذلك عبر رفع تنافسية خريجائها مقارنة بخريجي الجامعات الأخرى، فجودة مخرجات التعليم تمثل المحك الذي يحكم به على جودة أداء التعليم الذي تقدمه الجامعة، وحتى يمكن للجامعة رفع قدرتها التنافسية في هذا المجال، فإنه ينبغي لها توجيه الاهتمام نحو المحاور الرئيسية لوظيفة التدريس التي يمكن الحكم عبرها على قدرة الجامعة على القيام بهذه العملية بكفاءة وفعالية وأهم هذه المحاور: الطالب، وعضو هيئة التدريس، والبرامج والمقررات الدراسية.

٢ - البحث العلمي: يعتبر البحث العلمي المرتكز الرئيسى للتحويل إلى مجتمع المعرفة من خلال ربطه بقطاعات الإنتاج المختلفة في الدولة عبر الاستثمار في الشراكات الاستراتيجية بين الجامعة والبحث العلمي والمؤسسات العاملة في قطاعات الإنتاج المختلفة.

٣- خدمة المجتمع: تعد خدمة المجتمع من أبرز وظائف الجامعة في الوقت الحالي ، حيث توفر مناخ يتيح ممارسة الديمقراطية والمشاركة الفعالة في الرأي والعمل ، كما تنمى لدى المتعلمين القدرة على المشاركة والإسهام في بناء المجتمع وحل مشكلاته ، كما تنمى لديهم الرغبة الجادة في البحث عن المعرفة وتحدى الواقع واستمرار المستقبل في إطار منهج علمي دقيق يراعى الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع.

٤- الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية مصدر قوة أى مؤسسة ، وبالأخص في الجامعات باعتبارها مؤسسات معرفية ، والمعرفة تقوم على أساس رأى المال الفكرى. ويمكن أن تسهم الموارد البشرية بدرجة عالية في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية إذا توفر فيها شرطان أو مرتكزات هما: أن تكون الموارد البشرية ذات جودة عالية ، وأن تتميز إدارة تلك الموارد بالطابع الاستراتيجى.

٥- التقنية: أصبحت عناصر الإنتاج غير الملموسة ومنها المعلومات والتقنية عنصرا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية ، فالميزة التنافسية الحقيقية تأتى من المعلومات وتدفقها ، وأصبحت نظم المعلومات تؤدي دورا استراتيجيا في المؤسسة الأكاديمية ، بما يسمح لها بإدارة وتطوير عملياتها التعليمية والإدارية والبحثية ، إذ تدعم عمليات الإبداع والابتكار ، وتساعد في تطوير المنتجات وجعلها أكثر تميزا على منافسيها ، وهو الأمر الذى يعزز من فرص تحقيق الميزة التنافسية.

٦- إنتاج المعرفة: أصبحت المعرفة موردا اقتصاديا يفوق في أهميته الموارد الاقتصادية التقليدية إذ أصبحنا في عصر تحولت قيمة مصادر الثروة من الأشياء إلى الأفكار ، ومن الموجودات إلى الخبرة والابتكار. فالمعرفة أصبحت أصلا من أصول المؤسسة الاستراتيجية ، وأصبحت قوة المؤسسة تقاس بما تملكه من معارف.

اكتسبت المعرفة في الجامعات أهمية واضحة في نجاح تلك المؤسسات ، وفي إسهامها بتحويلها إلى الاقتصاد المعرفى ، وقد تعاظم دورها بعد أن تم إدراك أن بناء الميزة التنافسية وأدائها يعتمد أساسا 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 تعاظم تلك الميزة لأطول فترة ممكنة^(٢٦).

وتؤثر الجامعات فى الإنتاجية الوطنية ، التى تحدد مستويات المعيشة على نطاق واسع ، كما تحدد قدرة البلد على التنافس ضمن الاقتصاد العالمى ، وتدعم استراتيجيات نمو إدارة المعرفة عبر (٢٦٧):

١ - تدريب القوى العاملة المؤهلة والقابلة للتكيف ، بما فى ذلك تدريب العلماء رفيعى المستوى والمعنيين والتقنيين والمعلمين فى قطاع التعليم والحكومة المستقبلية والخدمة المدنية ورواد الأعمال.

٢ - توليد معرفة جديدة واستثمارها فهى أحدث عوامل الإنتاج باعتبارها مصدرا رئيسا للميزة التنافسية.

٣ - بناء القدرة على الوصول إلى مخزون المعرفة العالمية وتكييفه ليصبح قابل للاستخدام المحلى.

والجامعات فريدة من حيث قدرتها على إيجاد التواصل والتكامل ما بين هذه الأبعاد الثلاثة ، فالتحول نحو الاقتصاد المعرفى ليس ممكنا بدون تعليم عال متجدد وابتكارى.

كما تركز رسالة الجامعات بمراكزها البحثية فى ظل التطورات العلمية الراهنة ، وثورة المعرفة ، والاتجاه نحو المجتمع القائم على اقتصاد المعرفة على ضرورة الخروج من نطاق التركيز على حفظ المعرفة ونشرها عن طريق التدريس والبحوث الأكاديمية إلى مجال أرحب ، وهو إنتاج المعرفة التطبيقية وتطويرها بصورة تتيح للبحث العلمى الجامعى المشاركة فى التطوير الصناعى والإنتاجى ، ودفع عملية التقدم التكنولوجى إلى الأمام (٢٦٨).

وتستطيع الجامعات تحقيق أداء متفوق فى هذا السياق ، عبر تفعيل عدد من المبادرات والتطوير فى كل من: البنية التعليمية ، والعملية التعليمية ، والبنية التقنية ، وأعضاء هيئة التدريس ، والطلاب ، والبحث العلمى ، وتطبيقات الجودة ، والتوجه نحو العالمية ، وريادة الأعمال ، والشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية ومنظمات القطاع الخاص ، وتهيئة البيئة المناسبة للإبداع والابتكار ، من أجل تطوير مجتمع معرفى قادر على إنتاج المعرفة ، باعتبارها عماد الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة ومنتجاتها. وذلك من خلال مجموعة من المجالات، لعل من أهمها (٢٦٩):

١ - المنتج: يمثل الطلاب والبحوث العلمية والاستشارات من أهم ما تنتجه الجامعة ، وتساعد إدارة المعرفة فى هذا السياق ، عبر تقديم المنتجات الجديدة والمبتكرة للسوق ، أو تحسين المنتجات الحالية. ويأتى البحث عن تقنيات ونظم وأساليب جديدة فى 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- الموارد البشرية: يمثل الإنسان فى نظرية المعرفة الدور المحورى فى توليد المعرفة وابتكارها وتطبيقها وتتطلب دارة المعرفة توعية من العاملين تتوفر لديهم كفاءات ومهارات تتسق ومفهوم إدارة المعرفة. وهذا الأمر يجعل الجامعة ملزمة بالبحث عن توعية معينة من الموظفين الإداريين ، وأعضاء هيئة التدريس ، والقيادات الأكاديمية ، بما يمكنها من تبني مفهوم نظرية المعرفة فى نظامها التعليمى والبحثى والإدارى. وحيث أن المعرفة غير مرتبطة بمكان جغرافى محدد ، فالقدرات البشرية كذلك ، إذ يمكن للجامعة الحصول على تلك الكفاءات من غير سوقها المحلى ، وهذا ما قد يؤثر على الدور الاجتماعى للجامعة وتوقعات المجتمع.

٣- العمل الاستراتيجى: تمثل المعرفة أصلا استراتيجيا لأى مؤسسة ، وتوصف بالتغير السريع والمتلاحق ، كما تتصف بالعالمية ، والاعتماد المكثف على التقنية. هذا الأمر يجعل من إدارة المعرفة عملا استراتيجيا فى المقام الأول ، فقدرة الجامعة على تبني مفهوم إدارة المعرفة والنجاح فيه بفعالية يتطلب رؤية استراتيجية جديدة قائمة على التحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية وتحليل العوامل الاستراتيجية المؤثرة على عمليات إدارة المعرفة ، وتبنى الخيارات الاستراتيجية القادرة على الإفادة من مدخلات وعمليات النظام المعرفى.

٤- السياق التقنى: تمثل التقنية المحور الرئيسى الثانى 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 فى إطار عمل يعزز الميزة التنافسية فى مجال إدارة المعرفة ، ينبغى للجامعة الالتزام بالآتي:

- ١- تبني استراتيجية مكتوبة ومعلنة لإدارة المعرفة فى الجامعة تتكامل مع الخطة الاستراتيجية لها وتركز على التحول نحو اقتصاد المعرفة.
- ٢- تفعيل عقد الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع الجامعات ومراكز البحوث والقطاع الخاص.

- ٣- بناء نظام داخل الجامعة يعمل على تعزيز وتشجيع الابتكار والإبداع داخل الجامعة.
 - ٤- بناء نظام داخل الجامعة يتيح تحويل مخرجات البحث العلمى إلى منتجات ذات قيمة ملموسة.
 - ٥- تبنى إنشاء حاضنات الأعمال ، التى تتيح استثمار أفكار ومعارف الطلبة والباحثين وتحويلها إلى مشروعات منتجة ومستمرة.
 - ٦- تفعيل قدرات الجامعة البحثية بما يضمن لها تحقيق رصيد من براءات الاختراع ، مع الحرص على الالتزام بقوانين هذه البراءات.
 - ٧- تبنى معايير مكتوبة ومعلنة لإدارة الاستثمارات داخل الجامعة.
 - ٨- العمل على الالتزام بقوانين حماية الملكية الفكرية بما يضمن للجامعة انتشارا أكبر ، ويحميها من الدخول فى إشكاليات قانونية.
- تأسيسا على ما سبق يتضح إنه يجب على الجامعات أن تنظر اليوم إلى المعرفة بوصفها مصدرا مهما للميزة التنافسية وإيجاد القيمة ولعمليات الإبداع والابتكار حيث أن المعرفة هى الأصل الجديد ، وهما أحدث عوامل الإنتاج باعتبارها مصدرا أساسيا للميزة التنافسية فى الجامعات.

القسم الثالث

خبرات بعض الجامعات الأجنبية فى مجال إدارة المعرفة

اتجهت العديد من الجامعات إلى الاهتمام بمدخل إدارة المعرفة ومحاولة استخدامه بهدف تطوير الأداء داخلها سواء كان على مستوى الفرد أو المؤسسة ، وفيما يلى عرضا لخبرات بعض الجامعات الأجنبية فى هذا المجال:

أولاً: جامعة بينانوسانترا (BINUS) Bina Nusantara University
بأندونيسيا (٢٧٠):

تقوم الجامعة على استخدام تكنولوجيا المعلومات ، ولديها ٢٥٠٠٠ طالب وطالبة يدرسون فى خمسة مدارس ، وتعد أقدم مدرسة بالجامعة هى مدرسة علوم الكمبيوتر والهندسة. تقوم كافة العمليات بالجامعة على تكنولوجيا المعلومات بدء من قبول الطلاب حتى تخرجهم ، ويستخدم الانترنت لتسريع الاتصالات بين ٢٥٠٠٠ طالب ، ١٠٠٠ محاضر ،

٣٠٠ موظف ، وقد بدأت عملية التطبيق بقناعة وإيمان من القيادة العليا بأهمية تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لمواجهة التحديات.

وتستخدم الجامعة الخطوات الست التالية لبناء نظام إدارة المعرفة:

١ - الكشف عن الاحتياجات Need Detection:

وذلك عن طريق الملاحظة والمقابلات مع جميع العاملين لتحديد احتياجاتهم من المعلومات والمعرفة. وتعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات لأن العاملين هم من سيستخدمون نظام إدارة المعرفة ، وتحديد احتياجاتهم من أهم خطوات تطوير إدارة المعرفة وبناء على نتائج هذه الملاحظة والمقابلات يتم تحديد الأولويات.

٢ - إنشاء نظام لإدارة المعرفة Construction of Knowledge (Management System (KMS:

يتضمن إنشاء نظام إدارة المعرفة عدة خطوات:

أ- تصميم النظام: أى تصميم خطة الطريق لتبنى نظام إدارة المعرفة ، والحصول على دعم الإدارة العليا لمواجهة التحديات ، والتأكد من الفهم الصحيح والدقيق لمفهوم إدارة المعرفة عن طريق نشر ثقافة إدارة المعرفة والتأكد من أن جميع العاملين لديهم الفهم الصحيح والدقيق لها وذلك من خلال الدورات التدريبية ، وتوفير البنية التحتية التقنية.

ب- بناء الوحدات Modules Construction: أى بناء وحدات قابله للاستخدام وإعادة الاستخدام.

ج- تكامل الوحدات Modules Integration: أى دمج الوحدات المنفصلة لتحقيق أغراض نظام إدارة المعرفة.

د- اختبار النظام: أى اختبار لجميع وحدات النظام ، وهو يعتمد على طبيعة نظام إدارة المعرفة المطلوب وذلك وفقا للمستخدمين: فقد يكون النظام قائم على المستندات الورقية أو يكون لتحقيق الذاكرة الحاسوبية من خلال نظام ذكى وثائقي أو نظام قائم على الانترنت.

٣ - نشر المعرفة Diffusion of Knowledge :

وتتضمن هذه العملية نظم وممارسات توزيع المعرفة ، ونشرها ، ومشاركتها ، وتدفعها ، ونقلها بين العاملين ، وكافة الأقسام بالشكل الذى يسهم فى نجاح الجامعة وجودتها وتحقيق الميزة التنافسية.

٤ - استخدام نظام إدارة المعرفة Utilizing of KMS:

ومن أهم الخطوات التي تسبق استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة ولها دور كبير في نجاحه هي ايجاد ثقافة تعاونية بين الأفراد على مستوى الجامعة ككل ، ويتم تنفيذ إدارة المعرفة من خلال طريق الخبراء (الأفراد ذوى الخبرة العملية العالية) .

٥ - تقييم نظام إدارة المعرفة Evaluation of KMS:

يتم التقييم عن طريق فريق إدارة تكنولوجيا المعلومات (فريق ممثل لجميع الأقسام بالجامعة) ، حيث يتم التركيز على التفاصيل التقنية للنظام وكيفية تطابقها مع تكنولوجيا المعلومات ، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي لضمان اتساع مجالات النظام ليقدم احتياجات المؤسسة وتوافقه مع المعايير التنظيمية المحددة وتحديد مؤشرات لقياس مدى التقدم في تطبيق إدارة المعرفة في كل مجال من مجالات: التدريس ، والبحث العلمى وخدمة المجتمع ، إلى جانب توفير التغذية المرتدة من أجل التحسين والتطوير.

٦ - صيانة نظام إدارة المعرفة Maintenance of KMS:

من متطلبات نظام إدارة المعرفة الحفاظ عليه في بداياته وحتى يتطور ويحفز العاملين على العمل التعاونى والإنجاز.

وتتمثل مميزات نظام إدارة المعرفة فى BINUS فى:

- ١ - الوصول إلى أحدث المعلومات والمعرفة حول صنع القرار والعمليات المختلفة.
- ٢ - الوصول إلى المعلومات والمعرفة من أى مكان عبر شبكة الانترنت الداخلية للجامعة.
- ٣ - إيجاد قاعدة للمعرفة واستراتيجيات نقلها.
- ٤ - تقليل المسافة والزمن والحواجز ، حيث يتيح النظام لكل فرد العمل مع فريقه بشكل غير متزامن وعن بعد.
- ٥ - تحقيق رضا المستفيد (الطالب) الذى هو المخرج النهائي للجامعة.

مما سبق يتضح أن الجامعة تقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتعد أقدم مدرسة بالجامعة هي مدرسة علوم الكمبيوتر والهندسة، وقد بدأت عملية تطبيق إدارة المعرفة بقناعة وإيمان من القيادة العليا بأهميتها كمدخل لمواجهة التحديات ولتحقيق الميزة التنافسية، وتستخدم الجامعة ستة خطوات لبناء نظام إدارة المعرفة، تبدأ بالكشف عن الاحتياجات وتنتهى بصيانة نظام إدارة المعرفة، كما أن نظام إدارة المعرفة بالجامعة له العديد من المميزات .

ثانياً: جامعة روبرت جوردون Robert Gordon University باسكتلندا^(٢٧١):

لتحقيق هدف جامعة روبرت جوردون فى اسكتلندا بالمملكة المتحدة ونشرها ، قامت الجامعة بإنشاء مركز لإدارة المعرفة KM Center لتحقيق غاية رئيسة تتمثل فى استخدام إدارة المعرفة لمساعدة المؤسسات على تحقيق التميز فى مجال عملها ، ويضم المركز عدداً من أعضاء هيئة التدريس والباحثين والإداريين بالإضافة إلى مدير المركز. ولتحقيق هدف المركز تطلب الأمر عقد العديد من الندوات والدورات التدريبية من أجل إيجاد ثقافة تنظيمية تدعم مشاركة وتبادل ونشر المعرفة الفردية على المستوى التنظيمى ، وترتكز هذه الدورات على كيفية استخدام إدارة المعرفة داخل المؤسسات ومجتمعات صنع القرار ، وتنمية قدرات الباحثين على الابتكار والإبداع فى مجال إدارة المعرفة. أما عن وظائف المركز فتتمثل فيما يلى:

١ - التعليم والتعلم:

من خلال عمليات اكتساب ونشر المعرفة وتمكين الباحثين من مهاراتها عن طريق المقررات التى تقدمها فى مجال نظم المعلومات ودعم القرار وتكنولوجيا المعلومات والنظم القائمة على المعرفة وذلك على مستوى المرحلة الجامعية الأولى (بكالوريوس الإدارة والتمويل والتسويق وإدارة الموارد البشرية) أو على مستوى الدراسات العليا (دبلومة أو ماجستير فى إدارة المعرفة) بالإضافة إلى العديد من الحلقات التدريبية فى مجال إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها المرتبطة بالتعليم.

٢ - البحث العلمى:

يهدف المركز إلى حيوية البحث العلمى فى مجال إدارة المعرفة والربط بين البحوث النظرية و التطبيقية سواء كانت فردية أو جماعية فى الموضوعات المتعلقة بإدارة المعرفة والتكامل المعرفى ، بالإضافة إلى المشروعات البحثية القائمة على المعرفة وإدارتها ودعم الباحثين فيما يتعلق بإنتاج البحوث العلمية فى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، حيث يسهم الأداء البحثى فى أحداث التنمية المهنية اللازمة لتحقيق الإبداع والابتكار وتقييم رأس المال الفكرى ، وتقييم الأداء على مستوى الفرد والمؤسسة ، وتنمية أخلاقيات البحث العلمى وتشجيع أخلاقيات جديدة للمعرفة تقوم على مشاركتها وتبادلها.

٣ - تقديم الاستشارات:

يهدف المركز أيضا إلى تقديم النصيحة والمشورة البحثية فى مجال إدارة المعرفة ودراسة العلاقات الثقافية داخل المؤسسات وخرطنة عملية نقل المعرفة داخل تلك العلاقات ، كما يقوم المركز ببرامج للتوعية والتدريب فى مجال إدارة المعرفة بالإضافة إلى قيام المركز بإعداد ورش عمل وندوات ومؤتمرات متنوعة.

مما سبق يتضح أن الهدف الرئيس لمركز إدارة المعرفة التابع لجامعة جوردون هو استخدام إدارة المعرفة لمساعدة المؤسسات على تحقيق التميز، وذلك من خلال العديد من الندوات والدورات وغيرها .

ثالثا: مركز شراكات التعلم بالتعليم العالى للتميز فى التعليم والتعلم بانجلترا^(٢٧٢):

The Higher Education Learning Partnerships Center for Excellence in Teaching and Learning (HELPCETL):

يعتبر المركز جزء من شبكة وطنية تتكون من ٧٤ مركزا للتميز فى التعليم والتعلم والتي تقوم بتمويلها مجلس تمويل التعليم العالى بانجلترا وذلك لمكافأة التميز فى التعليم وتعلم ولنهوض بالبحث العلمى.

ويقدم هذا المركز مشروع لمدة خمس سنوات من خلال جامعة كليات بليموث University of Plymouth Colleges (UPC) وقد أنشئت جامعة كليات بليموث فى عام ٢٠٠٣ وهى تدعم شبكة من تسعة عشر كلية فى منطقة جنوب غرب انجلترا. وتعمل هذه الكليات بالشراكة مع الجامعة على تقديم درجات علمية على درجة عالية من المرونة ، مدتها سنتين وقد صممت برامجها لتشارك مع جهات مختلفة للربط بين الدراسة النظرية والعملية. وللتغلب على مشكلة التباعد المكانى بين كليات جامعة بليموث فقد تم اقتراح إنشاء مجتمعات مادية Physical وافترضية Virtual لتبادل الخبرات بين الكليات عن طريق إدارة المعرفة.

وقد ساعدت مراكز التميز فى التعليم العالى (CETL) على تطوير فكرة إنشاء مجتمعات لتبادل الخبرة Communities of Practice (COP) والنظر إلى التعليم والتعلم كممارسات اجتماعية ، ولذلك بدأ قطاع التعليم فى استكشاف الفائدة من الاعتماد على هذا المدخل وربط مجموعة من الأفراد ذوى الاهتمامات المشتركة (كفريق لتبادل المعرفة) حيث تم إنتاج المعرفة ، COP من مجموعة من الأفراد الذين يشتركون مع بعض فى التعلم الجماعى فى حقل اهتمام مشترك ويتطلب ذلك توافر الخصائص التالية:

١- المجال The Domain: وهو مجال الاهتمام المشترك بين مجموعة من الأفراد.

٢- المجتمع The Community: يتم تكوينه من خلال العلاقات التي تنشأ بين الأفراد (المحادثات ، والمناقشات وغيرها).

٣- الممارسة The Practice: ما يفعله الأعضاء بالتعلم المستمر من تفاعلهم مع بعض. هذا ومن الممكن أن ينتمى الفرد إلى أكثر من مجتمع من مجتمعات تبادل الخبرات حيث يعمل فى لب بعضهم وعلى هامش الآخرين ، وقد يتغير هذا الوضع بمرور الوقت ، ويعتبر التعلم الانتقال من الهامش فى بعض المجتمعات إلى المركز من خلال الأنشطة والممارسات.

نظام إدارة المعرفة فى جامعة كليات بليموث:

يتوافر لدى جامعة كليات بليموث (UPC) كم هائل من المعرفة والخبرات تم بنائها عن طريق الأكاديمية والموظفين الإداريين المنتشرين فى مناطق جغرافية متباعدة وغير متصلة ببعضها البعض أو بالمؤسسات الأخرى.

ولتسهيل عمل وتعاون مجتمعات تبادل الخبرات ولضمان مشاركة مزيد من المستخدمين فى العمل فى مراكز التميز بجامعة كليات بليموث كان من الضروري تطوير هيكل الدعم الظاهرى لتمكين أعضاء مجتمعات تبادل الخبرات لتبادل الوثائق والمراجع والبحوث ، والاستفادة من البيانات الداخلية والخارجية للجامعة ، والعمل بشكل متزامن وغير متزامن ، وذلك يتطلب توفير بنية تحتية رقمية لإدارة المعرفة.

أن إدارة المعرفة بالجامعة هى إدارة واضحة ومؤسسة للمعرفة الحيوية وما يرتبط بها من عمليات إنشاء تنظيم ونشر واستخدام للمعرفة: وتتطلب إدارة المعرفة توافر نظام لإدارة المعرفة (KMS) وهو استخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة فى المؤسسات عن طريق دعم إنشاء المعرفة واكتسابها وحفظها وتوزيعها.

وتتمثل مراحل تطبيق إدارة المعرفة فى جامعة كليات بليموث فيما يأتى:

١- اختيار بديل مناسب لتطبيق إدارة المعرفة:

يوجد بديلين أمام جامعة كليات بليموث وهما:

أ- تطوير نظام إدارة المعرفة بها ، وذلك اعتمادا على خبرات الفريق السابقة فى تطوير بيئات التعلم الافتراضى.

ب- تطبيق برنامج جاهز لإدارة المعرفة من نظام تجارى متخصص فى هذا المجال.

وبعد دراسة البديلين ، تم اختيار البديل الثانى ، حيث قامت الجامعة بشراء برنامج جاهز لإدارة المعرفة من شركة Tomoye وهى شركة كندية متخصصة فى إدارة المعرفة ومجتمعات تبادل الخبرات CAP.

٢ - تهيئة برنامج إدارة المعرفة للاستخدام:

تم تهيئة البيئة التقنية المناسبة وتثبيت البرنامج عن بعد فى يناير ٢٠٠٦ م ، وأصبح جاهزا للاستخدام بعد شهر تقريبا.

٣ - تدريب الأفراد (موظفى الجامعة):

بواسطة شركة Tomoye التى تم شراء البرنامج منها.

٤ - تعديل برنامج إدارة المعرفة ليلائم احتياجات الجامعة:

قام موظفى الدعم التقنى بتعديل وتكييف البرنامج ليكون ملائما لاحتياجات الجامعة ، وأصبح يستخدم بصورة كبيرة وأطلق عليه Knowledge Exchange Network (KEN) عملية تكييف البرنامج ، إيجاد نموذج عام لمجتمع تبادل المعرفة بالجامعة ، وتصميم وتطبيق وتنظيم الوظائف وتحديد الاستخدام حسب الأدوار.

٥ - بناء هيكل مبسطة تبادل المعرفة (KEN):

فى المرحلة الأولى لتطبيق البرنامج ، بعد المناقشة مع موظفى الجامعة تم إنشاء سبعة مجتمعات لتبادل المعرفة وذلك لدعم مراكز التميز بالجامعة وأنشطتها المختلفة. وتتكون مجتمعات المعرفة من مجموعة من الموضوعات تسمى عناصر المعرفة Knowledge Objects (KOS) والمناقشات المرتبطة بها ، ويعبر عنصر المعرفة عن أى موضوع ذا أهمية للمجتمع الذى ينتمى إليه وقد يكون عنصرا ماديا مثل (دراسة حالة ، أو تقرير أو فكرة ، أو سؤال) وكتعريف المجتمع يجب أن يكون عنصر المعرفة حافزا للمناقشة وقد اشتملت شبكة KEN فى بداية تأسيسها على ٢٤ عنصر من عناصر المعرفة.

٦ - مرحلة الاستخدام والتشغيل:

بعد تأسيس شبكة تبادل المعلومات ، تم تشجيع فرق العمل على البدء فى الاستخدام والتشغيل ، وتم تطوير كتيبات تدريب إضافية كتعريفهم بالنظام. كما تم إضافة مجتمعات معرفة أخرى كمطلب للجامعة (مثل التعلم المدمج) ، وتم قيادة كل مجتمع معرفة عن طريق واحد أو اثنين من الفريق التقنى.

٧- تقييم شبكة تبادل المعرفة KEN:

تم رصد تقييم شبكة تبادل المعرفة من قبل أعضاء الفريق التقنى ، وكانت مهمتهم متابعة الاشتراك فى المجتمعات وإتاحة الفرصة للاتصال بينهم ، وملاحظة الشبكة أثناء الاستخدام. وقد لوحظ خلال فترة أربعة أشهر بالإضافة إلى المقابلات شبه المقننة والتغذية الراجعة إنه قد تم تكوين قاعدة جيدة يمكن من خلالها تقييم فعالية النظام. وقد وجد أن برنامج Tomoye يعمل بشكل جيد بدون أية مشكلات غير متوقعة. وقد كشفت أنشطة مراكز التميز بالجامعة مجموعة من مستويات الاستخدام فبعض المجتمعات تستخدمه بصورة كبيرة والبعض يستخدمه بصورة متوسطة ، وآخرون لا يستخدموه مطلقا. أما بالنسبة لمعدلات المشاركة فقد انتشرت بشكل غير متساوى بين المجتمعات فبعض المجتمعات استخدمته بشكل جيد. والبعض الآخر استخدمه فى عنصر واحد من عناصر المعرفة.

٨- تطوير الحلول للاستفادة من الأخطاء السابقة:

تم عمل دراسة لمعالجة كل نشاط من الأنشطة المتعلقة بنظام إدارة المعرفة والتي كشفت عنها عملية التقييم وتم التوصل إلى عدد من مجالات وقضايا التطوير منها تصل إلى ٣٩ قضية وقضايا الاستخدام ، والمسائل التقنية وقضايا التدريب ، وخطط العمل ، والمبادئ التوجيهية والمنشورات.

مما سبق يتضح أن مركز شراكات التعلم بالتعليم العالى للتميز فى التعليم والتعلم بإنجلترا يقدم مشروع لمدة خمس سنوات من خلال جامعة كليات بليموث، حيث أنه تم تصميم برامج الجامعة لتشارك مع جهات مختلفة للربط بين الدراسة النظرية والعملية، وللتغلب على مشكلة التباعد المكانى بين كليات الجامعة، وقد ساهم المركز بدور بارز فى انشاء مجتمعات لتبادل الخبرة .

رابعا : جامعة بورتا ماليزيا University Purta Malaysia^(٢٧٣):

أنشأت جامعة بورتا ماليزيا (UPM) بوابة الكترونية بهدف مشاركة وتبادل المعرفة ، وتحقيق التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين داخل الجامعة ، مما يعنى أن عملية اكتساب المعرفة ومشاركتها وتبادلها مقتصرة على منسوبى الجامعة فقط ، فلا يسمح لمن هم خارجها الوصول إلى مصادر المعرفة بالجامعة أو الاستفادة منها.

ولتحقيق هدف الجامعة فى تبادل ومشاركة المعرفة واكتسابها وجمعها وتوزيعها ، فقد تم إنشاء مركز للمعرفة KM Centre ، ويضم مركز إدارة المعرفة بالإضافة إلى الرئيس التنفيذي للمركز عددا من الباحثين ، وأعضاء هيئة التدريس ، والموظفين الإداريين ، ويتولى المركز مهمة تسهيل وتيسير تطبيق مفهوم إدارة المعرفة فى الجامعة.

كان من أهم الخطوات التى اتخذتها الجامعة لتطبيق إدارة المعرفة عملية التهيئة الثقافية ، فقد طور جامعة بورتا ماليزيا نظام خاص للمكافآت مرتبط بممارسات إدارة المعرفة ، ووفقا لهذا النظام يخصص نقاط معينة لكل مساهميه بالمعرفة تتم عبر البوابة الالكترونية (Agro bio Portal) ، وتكون هذه النقاط بمثابة الحوافز التى تميز من يساهم بالمعرفة أى كان نوع المساهمة.

وبعد الدراسة والفحص الدقيق لنظام إدارة المعرفة فى UPM ، وتحليل نتائج مسح آراء المستخدمين لتلك الأنظمة ، إضافة إلى الاستفادة من الخصائص والإمكانات المتوفرة فى عشرة أنظمة لإدارة المعرفة بالجامعات ، وتصميم نظام مقترح لإدارة المعرفة فى مؤسسات التعليم العالى أطلق عليه اسم "Knowledge link" ، وهو عبارة عن نظام مبنى على شبكة الانترنت web-based قد تم تطويره بصفة أساسية لتبادل ومشاركة المعرفة والتعاون بين الأفراد فى مؤسسات التعليم العالى ويتصف هذا النظام بمجموعة من الخصائص من أهمها:

- ١- سهولة الوصول إليه من أى مكان وأى وقت عبر شبكة الانترنت.
- ٢- يمكن من التعاون والتبادل وربط المعرفة من خلال توفير قنوات لنشر المعرفة وتبادلها والإعلان عنها.
- ٣- حماية مصادر المعرفة حسب رغبة المستخدمين.
- ٤- تحديد أدوار المستخدمين وصلاحياتهم.
- ٥- توفير نماذج متنوعة لاكتساب المعرفة لتسهيل عملية تحميلها وإدارة عملية استخدامها.
- ٦- توفير إمكانات واسعة وشاملة للبحث فى المعرفة المتوفرة بالنظام.
- ٧- توفير الصيانة المستمرة للنظام.

مزايا استخدام Knowledge link:

يحقق النظام المقترح لإدارة المعرفة فى مؤسسات التعليم العالى ، العديد من المزايا منها:

١- توسيع نطاق المستخدمين لنظام إدارة المعرفة فلا يقتصر استخدامه على من هم بداخل الجامعة ، وإنما يستطيع الأفراد من خارج الجامعة استخدامه مثل: الوالدين ، والطلاب ، وغيرهم.

٢- إضافة المزيد من الخصائص والإمكانات لبرامج التعليم الالكتروني.

٣- يستطيع المستخدمون إنشاء بريد الكتروني خاص بهم على النظام.

٤- تعزيز إمكانات النظام بحيث يسمح للمستخدم بتصميم نماذج جديدة للمعرفة غير الموجودة على النظام بدلا من الاكتفاء فقط بالتحميل للمواد المعرفية عبر النماذج المعدة مسبقا من قبل مصمم النظام.

٥- تحسين خدمات البحث عن المعرفة وفقا لقواعد البحث البسيطة أو المتقدمة حسب تفضيلات المستخدم.

مما سبق يتضح أنه تم انشاء مركز المعرفة التابع لجامعة بورتا ماليزيا لتحقيق هدفها فى مشاركة وتبادل المعرفة واكتسابها وجمعها وتوزيعها , ويتولى المركز مهمة تسهيل وتيسير تطبيق مفهوم إدارة المعرفة فى الجامعة, كما انشأت الجامعة بوابة الكترونية بهدف تحقيق التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين داخلها .

خامسا : المعهد الهندى للإدارة Indian Institute of Management (٢٧٤).

يعتبر المعهد قادرا على المنافسة الدولية على أساس رأس المال الفكرى وإدارة المعرفة كوظيفة استراتيجية .

الجمهور المستهدف :

١- كبار المديرين التنفيذيين المسؤولين عن وحدات تجارية مستقلة .

٢- رؤساء مبادرات إدارة المعرفة فى المؤسسات الكبيرة والمتوسطة .

٣- من الأفضل أن ترعى الشركات فريقا لكبار المديرين .

الأهداف :

- ١- تطوير منظور متكامل وشامل لإدارة المعرفة بوصفها وظيفة استراتيجية .
- ٢- تحديد سياقات استراتيجية لإدارة المعرفة.
- ٣- مناقشة الأطر والتقنيات وطبيعة دعم تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة .
- ٤- تحديد دور الابتكارات فى ايجاد المعرفة .
- ٥- حل قضايا حماية المعرفة للحفاظ على الميزة التنافسية .
- ٦- توفير منصة لتبادل الخبرات فى مجال إدارة المعرفة .

المحتوى :

- ١- السياق الاستراتيجي التنافسي التعاوني لإدارة المعرفة .
- ٢- أنواع المعرفة وتطبيقات إدارة المعرفة .
- ٣- تصميم إدارة المعرفة بحيث تتمحور حول الهيكل التنظيمي والثقافة والعمليات .
- ٤- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- ٥- ابتكارات الشركات وتهيئة المعرفة .
- ٦- حماية المعرفة وقضايا حقوق الملكية الفكرية .
- ٧- قياس فعالية إدارة المعرفة .
- ٨- إدارة المعرفة : الخبرة الهندية .

ويتم ذلك من خلال :

محاضرات ومناقشات عن الحالات الهندية والدولية ، والتطبيقات والعروض التى تقدمها الصناعة . وكجزء من البرنامج يطلب من المشاركين العمل فى فرق صغيرة للتفكير فى القضايا فى مجال المعرفة فى مؤسساتهم وتقديم عرض شامل ، وبذلك سوف يشتركون أيضا فى تطبيق فريد يتضمن التعلم من خلال البرنامج .

مما سبق يتضح أن المعهد الهندى للإدارة يعد قادرا على المنافسة الدولية على أساس رأس المال الفكرى وإدارة المعرفة كوظيفة استراتيجية، وأن من أهم أهدافه تطوير منظور متكامل وشامل لإدارة المعرفة، وحل قضايا حماية المعرفة للحفاظ على الميزة التنافسية، وأن محتواه يتضمن : السياق الاستراتيجي التنافسي التعاوني لإدارة المعرفة، وأنواع المعرفة وتطبيقات إدارة المعرفة وغيرها .

تأسيسا على ما سبق يتضح أن لكل جامعة من الجامعات . سאלفة الذكر . خبرات معينة فى تطبيق إدارة المعرفة تعبر عن واقع إدارة المعرفة بتلك الجامعات ، وتسليط الضوء على هذه الخبرات من الممكن أن يحقق الإفادة فى تطوير الجامعات المصرية لتحقيق الميزة التنافسية، ومن أهم أوجه الاستفادة من خبرات الجامعات السابقة فى إدارة المعرفة :

١- إن تطبيق إدارة المعرفة يعد أحد أهم المداخل التى يمكن للجامعات أن تستخدمها لإحداث نقلة نوعية فى الأداء ، كما أنها تيسر التعاون بين كليات وأقسام الجامعة، وكذلك الربط بين الجامعات على المستويين المحلى والعالمى .

٢- ليس هناك مدخل موحد لتبنى تطبيقات إدارة المعرفة ، وتختلف المداخل باختلاف طبيعة الجامعة وإمكاناتها وما يتوافر لديها من موارد .

٣- يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ركنا أساسيا ومتطلبا مهما عند تطبيق إدارة المعرفة ، فهو الذى يسهل عمليات جمع المعرفة ، وتخزينها ، وتوزيعها ، وتبادلها .

٤- ضرورة توفير الأدلة والدعم الفنى المطلوب لتسهيل استخدام نظام إدارة المعرفة .

٥- يتطلب تطبيق إدارة المعرفة ايجاد ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها .

٦- إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفر مجموعة من المقومات والتى من أهمها : الثقافة التنظيمية الداعمة لتبادل ونشر المعرفة ، وبنية تقنية تحتية داعمة لعمليات إدارة المعرفة ، وبنية تنظيمية تتصف بالمرونة ، ودعم التزام الإدارة العليا ، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية المساندة لتطبيق إدارة المعرفة .

القسم الرابع

إدارة المعرفة فى الجامعات المصرية

يمثل التعليم الجامعى أحد محركات التنمية الاقتصادية فى المجتمع ، فهو مستودع المعارف ومبتدعها ، فضلا عن أنه الأداة الرئيسية لنقل الخبرة الثقافية والعلمية التى راكمتها البشرية. وفى عالم يفترض أن تزداد فيه غلبة الموارد المعرفية على الموارد المادية كعوامل كالنمية ، لابد أن يكتسب التعليم الجامعى ومؤسساته أهمية متزايدة ، بالإضافة إلى ذلك فإن التجديدات والتطورات التكنولوجية ستدفع القطاعات الاقتصادية إلى أن تتطلب كفاءات مهنية تستلزم مستوى دراسيا رفيعا .

وتتمثل أهداف التعليم الجامعي المصري وفقا لقانون تنظيم الجامعات فى^(٢٧٥):

١- إعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة والقيم الرفيعة وطرائق البحث يسهم فى بناء المجتمع.

٢- تزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء فى مختلف المجالات.

٣- رقى الفكر وتقدم العلم وتنمية القيم الإنسانية.

٤- توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية العربية والأجنبية.

٥- بعث الحضارة العربية والتراث التاريخى للشعب المصرى وتقاليدته الأصيلة.

مما تقدم من أهداف التعليم الجامعى المصرى يتضح اهتمام الجامعات المصرية بنقل وتبادل وتطبيق المعرفة ، وحرصها على تطوير المجتمع وحل مشكلاته، والاستفادة من خبرات الجامعات الأخرى العربية والأجنبية ، ودورها البحثى الذى يعمل على تنمية الفكر والارتقاء به. ومن أهم مظاهر اهتمام مصر بتطوير إدارة المعرفة بالجامعات:

أولاً: جهود مصر للارتقاء بإدارة المعرفة والمشكلات التي تواجهها:

١- بدأت مصر فى أواخر السبعينيات حركة نشطة من التعاقدات بين جهات أجنبية منها هيئة المعونة الأمريكية والبنك الدولى ومركز بحوث التنمية الدولية بكندا ، وبرغم ما حققه من إيجابيات فإنها ظلت قاصرة على تقديم إسهام ملموس فى رفع كفاءة التعليم العالى وفى التنمية المجتمعية ، ولقد ساعدت هذه البحوث والمشروعات على تنشيط حركة البحث العلمى فى مصر ، وعلى قدر من الاحتكاك المحدود بجهات أجنبية ، إلا أنه لم ينشأ عنها تفاعل حقيقى بين الجانب المصرى والأجنبى كما أنه لم يترتب عليها علاقات بحثية متجددة ، وذلك فضلا عن أن خضوعها لبعض القواعد المالية للمعونات الأجنبية قد قلل فى حالات كثيرة من العائد الفعلى لها^(٢٧٦).

٢- تم تحديد مجموعة من المراكز الأساسية التى تقوم عليها السياسة القومية للتعليم العالى فى مصر ومنها^(٢٧٧) :

أ- التوسع الكمي فى التعليم الجامعي مع التطوير الكيفى المستمر لتقنيات التعليم التقليدى كالتعليم المفتوح والتعليم من بعد، وتوظيف تكنولوجيا التعليم المختلفة ، وتطوير المناهج والتقويم المستمر ، ونظم لقياس جودة التعليم الجامعى .

ب- أن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم هم أساس العملية التعليمية فى الجامعات لذا لابد من بذل الجهود لتطوير أوضاعهم ورعايتهم على جميع المستويات ،ومن أهم الأمور فى

هذا الصدد الانفتاح المستمر على العالم والمنح والبعثات والمهمات العلمية والمؤتمرات وشبكات المعلومات وقواعد البيانات .

ج- ضرورة وجود روافد لتمويل التعليم الجامعى والعالى إلى جانب الحكومة ، على أن تكون هذه الروافد والمتمثلة فى الجامعات والمعاهد العليا الخاصة بمثابة مشروعات تستهدف الإضافة الكمية والكيفية الحقيقية للتعليم الجامعى والعالى الراهن ، ليس مجرد تحقيق للربح ، وأن تكون تحت الاشراف والمتابعة المستمرة للحكومة باعتبار أن ذلك مظهر من مظاهر سيادة الدولة .

د- ضرورة التنسيق بين مؤسسات وهيئات قطاع البحث العلمى (التنسيق المؤسسى - التنسيق العلمى) .

هـ- ضرورة التنسيق بين مؤسسات الإنتاج والخدمات والتفاعل معها (المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص - تسويق الخدمات الجامعية) .

و- تأكيد استقلالية الجامعات ، بمعنى استقلالية القرار الأكاديمى واعتماده على المؤسسة الجامعية (مجلس القسم - مجلس الكلية - مجلس الجامعة) ، وأن تكون المحاسبية ذاتية داخل الأسرة الجامعية .

مما سبق يتضح أن المرتكزات السابقة تؤكد على عمليات إدارة المعرفة حيث تركز على أهمية إنتاج المعرفة عن طريق البحوث العلمية ، ونقل المعرفة من خلال التدريب والتعليم ، ونشر المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتبادل المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وتبادل المعرفة من خلال استعادة الكفاءات بعد هجرتها والاستفادة منها ، وتطوير المعرفة من خلال التأكيد على استقلالية الجامعات وحريتها فى تدبير شئونها ، وإيجاد المناخ المناسب لإبداع عضو هيئة التدريس .

٣- إن ممارسة الجامعات المصرية لتطبيق المعرفة يواجهه بعض المشكلات (٢٧٨) :

أ- فى بعض الأحيان تكون مؤسسات المجتمع التى يمكن أن تستفيد من الإنتاج المعرفى للجامعات ضعيفة ، ولا يوجد لديها من الإمكانيات ما يسمح لها باستخدامه .

ب- فى بعض الأحيان لم تراعى الجامعات فى إنتاجها المعرفى طبيعة المشكلات التى يعانيتها المجتمع ومن ثم فما أنتجته لا يمكن اختباره فى البيئة المحلية لها .

ج- إن الوحدات ذات الطابع الخاص (والتى يمكن للجامعات من خلالها تطبيق إنتاجها من المعرفة) لم تخضع لدراسات شاملة لاحتياجات المجتمع المصرى والبيئات المحلية ، وما

يتصل بذلك من أولويات ، ومع ذلك فإن تلك الوحدات الجامعية تشكل طاقات معرفية وبحثية يمكن لو أحسن استثمارها أن تمثل رصيда هاما فى مستقبل علاقة مؤسسات التعليم العالى بالمجتمع .

٤- القصور الواضح فى ممارسة عمليات إدارة المعرفة على المستوى المحلى بين الجامعات المصرية ، فعلى الرغم من وجود خمس جامعات بمنطقة القاهرة الكبرى (القاهرة - عين شمس - حلوان - الأزهر - الجامعة الأمريكية) ، فلا يوجد على الإطلاق أية برامج لدرجات علمية مشتركة ، أو أية صورة حقيقية من صور التعاون العلمى فى حقل البحوث والدراسات العليا بينها ، فى حين نجد فى كثير من دول العالم صور تعاون وثيق بين جامعات لها المقدرة على الاكتفاء الذاتى التام ، ولكنها تسعى للتجويد من خلال التعاون مع جامعات أخرى، وهذا يدعونا إلى البحث عن قنوات أو صيغ جديدة تسمح بامتزاج الخبرات والثروات الفكرية المتاحة فى أقسامها : وتلك الموجودة فى أقسام الجامعات الأخرى وكرلياتها ، ويعتبر غياب صور التعاون والاتصال والتفاعل بين أفراد الجامعات المصرية إحدى العقبات التى تحول دون ممارسة إدارة المعرفة بتلك الجامعات (٢٧٩) .

٥- وقد حدد تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا فى دورته التاسعة والعشرين عام ٢٠٠١ - ٢٠٠٢ م أهداف التعليم الجامعى فى ظل عصر المعرفة والعولمة، ومن أهم هذه الأهداف (٢٨٠) :

أ- العمل على تقديم المعارف عن طريق إجراء البحوث فى مجالات العلوم والفنون والعلوم الانسانية .

ب- الاستفادة من مزايا وإمكانات التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات وذلك من خلال :

- المشاركة فى الشبكات ونقل التكنولوجيات وتنمية الموارد البشرية .
- تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للاحتياجات الوطنية والدولية .
- إعطاء الجامعات استقلالا ذاتيا فى تدبير شئونها الداخلية .
- الأخذ بأساليب إدارية تتسم ببعء النظر وتلبى احتياجات بيئاتها الخاصة.
- استحداث نماذج إنتاج جديدة تستند إلى المعارف وتطبيقاتها وإلى معالجة المعلومات بالشكل الذى يوثق ويحدد الروابط بين الجامعات وسائر قطاعات المجتمع .
- التعليم والتدريب وإجراء البحث والإسهام فى التنمية والتطوير المستمرين للمجتمع ، وذلك من أجل تطوير واستحداث ونشر المعارف ، وتنمية البحث العلمى والتكنولوجى .

- استعادة الكفاءات بعد هجرتها ، وذلك للاستفادة من خبراتهم وعقولهم ، مع تهيئة بيئة مواتية لاجتذابهم ووضع ترتيبات دولية لتيسير عودة العلماء والباحثين .

يلاحظ مما سبق أن تلك الأهداف تدعم عمليات نقل وتبادل المعرفة وتؤكد على أهمية إنتاج المعرفة وإبداعها ، ومن ثم فهي تبرز عملية وصف الجامعات كمجتمعات للمعرفة قائمة بشكل أساسي على المعرفة وإحداث التعلم .

ثانياً: دور الجامعات المصرية في بناء مجتمع المعرفة ومواجهة تحدياته:

ويتمثل دور الجامعات في بناء مجتمع المعرفة ومواجهة تحدياته بمصر في^(٢٨١):

- ١- إنتاج المعرفة وتطبيقها ، وليس نقلها واستيرادها ، هو الذى يكفل بناء مجتمعات حقيقية للمعرفة ، فليست القوة فى المعرفة ، ولكن القوة فى صناعة وتطبيق المعرفة.
- ٢- ايجاد بيئة تؤمن بالمعرفة وبدورها المجتمعى والاقتصادى ، كما أن هذا المجتمع لا يتطور إلا ضمن حركة علمية وفكرية وثقافية تنأى عن الانغلاق وتنمو باتجاه التنوع والتعدد والنسبية.
- ٣- الارتقاء بالطاقة المعرفية بشكل يجعلها مصدر للنماء المعرفى والمجتمعى ، لقد أصبحت المعرفة فى قلب التنمية المستدامة سبيلاً للتقدم والرفاة.
- ٤- كفالة الحق فى المعرفة كخطة على طريق المساهمة الحادة فى إثمار المعرفة يتطلب أولاً كفالة الحق فى الحياة الكريمة والأمانة ، وهذا يعنى رفع المستوى الاقتصادى والاجتماعى.
- ٥- وحدة المعرفة الإنسانية ، فمجتمع المعرفة لن يتحقق إلا إذا نظرنا للمعرفة من مختلف الزوايا على اعتبار أن المعرفة متعددة الأبعاد ، وهذا يعنى نهاية الفصل بين العلوم الإنسانية والعلوم البحثية ، بين النظرية والتطبيق ، بين المعارف الصحيحة والمعارف الضمنية.
- ٦- السعي إلى تكامل دور الحكومات وأصحاب القرار مع مؤسسات المجتمع المدنى والأهلى لتهيئة البيئة المادية العلمية والثقافية المؤهلة لإقامة مجتمع المعرفة ، وهذا يتطلب تكاتف الجميع والبحث عن نقاط الالتقاء والتفاهم.
- ٧- التأكيد على البعد الدولى فى تقاسم المعرفة ، لأنه كلما اتسعت دائرة تشاطر المعرفة زادت إمكانات اغنائها واحتمالات الإبداع فيها ، ولأن الإبداع الدولى هو سبيل التضامن والتكامل الذى يسهم فى تقليص التفاوتات المختلفة.

٨- إعداد مكونات مجتمع المعرفة ، لأنها المسئولة عن صناعة المعرفة ، والمسئولة عن إعداد رأس المال البشرى صانع المعرفة ومطبقتها.

ويأتي الحديث عن أدوار التعليم الجامعى فى بناء مجتمع المعرفة ومواجهة تحديات ، من خلال وظائفه الثلاثة وهى^(٢٨٢):

١ - التعليم والتعلم:

تمثل عمليات اكتساب ونشر المعرفة جزءاً أصيلاً فى السعى نحو قيام مجتمع المعرفة ، وتلعب الجامعة دوراً متميزاً فى ذلك ليس فقط بإكساب المتعلمين المعرفة ، ولكن بتمكينهم من مهاراتها وأدواتها ، وذلك من خلال القيام بأدوار منها:

أ- تحقيق التفاعل بين اكتساب المعرفة واستيعابها ونشرها وبين الإسهام فى إثرائها وتجديدها وذلك عبر تمكين الطلاب والباحثين من القدرة على استخدام المعرفة لتحقيق أهداف التنمية الإنسانية.

ب- زيادة قدرة الخريجين على استيعاب التغير وتوقعه من خلال تنمية مهارات وقدرات الخريجين للذهاب فيما وراء التحدث المستمر للمعرفة.

ج- استحداث مراكز للإبداع والتميز يمارس فيها الطلاب الجادة وتمكنهم من متابعتها ، هذه المراكز يجب أن تتضمن كل وسائل ومحفزات الإبداع من مكتبات رقمية ومعامل ومختبرات علمية حقيقية وافترضية ، وإتاحة الفرص لهم للانضمام للمهام الوطنية.

د- توسيع فرص الالتحاق بفروع العلوم والرياضيات - مقارنة بفروع العلوم الإنسانية - والتي تعد قاعدة التقدم والتجديد التقنى الذى يغذى اقتصاد المعرفة ، حيث تشكل نسبة الملتحقين بفروع العلوم والرياضيات ، وكذلك عدد العلماء والمهندسين كنسبة من السكان مؤشرات دالة على قدر التهيؤ لمجتمع المعرفة.

هـ- نشر ثقافة تكنولوجية مستنيرة تسهم فى تقليص الفجوة الثقافية والإدراكية عند التعامل مع التكنولوجيا بما يضمن حسن استغلالها.

و- إكساب الخريج مهارات التعلم الذاتى وتعمل كيف يتعلم ، وتنمية المهارات المعرفية وما وراء المعرفة ، ومهارات حل المشكلات.

٢- البحث العلمى:

يعتبر البحث العلمى بمثابة الشريان المغذى والمجدد لمجتمعات المعرفة ، لذا تمثل الأدوار التى يمكن أن تؤديها الجامعة لتأسيس مجتمع المعرفة من خلال منظوماته البحثية فيما تلى:

- أ- تدعيم البحوث الأساسية لنها ضرورة لانفتاح العقول وإيجاد ثقافة المعرفة.
- ب- إقامة جسور تربط بين البحوث الأساسية والتطبيقية ، لضمان حيوية الاثنين معا.
- ج- تنمية أخلاقيات البحث العلمى، وتشجيع أخلاقيات جديدة للمعرفة تقوم على مفاهيم التعددية والتعاون والمشاركة.
- د- حيوية البحث العلمى وسرعة استجابته لاحتياجات خطط التنمية وللأحداث والظروف المتغيرة.
- هـ- تنمية مهارات العمل والبحث الجماعى والتعاونى ، وإيجاد صيغ جديدة له تتعدد حدود المؤسسة إلى المؤسسات الأخرى داخل الوطن ، وعلى الصعيد العربى والدولى.

٣- خدمة المجتمع:

تتمثل أهم الأدوار التى يمكن أن تؤديها الجامعة لقيامه مجتمع معرفة حقيقى ، فى مجال وظيفة خدمة المجتمع فى:

- أ- طرح رؤية استراتيجية واضحة للعملية التنموية فى قطاعاتها المختلفة.
- ب- بناء سياسات واضحة ومعلنه للمعرفة تتكامل من خلالها أدوار الجامعات مع مؤسسات المجتمع المختلفة.
- ج- تنمية ثقافة العلم والتكنولوجيا وثقافة المعرفة فى ثقافة المجتمع ، والمساهمة فى نموها وتمددتها لتشمل جميع قطاعات المجتمع.
- د- القيام بتحليل مستمر للاتجاهات الاجتماعية ، والاقتصادية ، والثقافية ، والسياسية الصاعدة.
- هـ- إنشاء قاعدة بيانات متكاملة للبحوث والرسائل العلمية وأوجه الاستفادة منها لتنمية المجتمع.
- و- تفعيل دور الجمعيات العلمية ودعم أنشطتها فى إنتاج ونشر المعارف فى مجالات اختصاصها.

ومما سبق يتضح أنه من المفترض أن يكون للجامعات دور حيوى وفعال ومتجدد لبناء مجتمع المعرفة ومواجهة تحدياته وذلك من خلال دورها فى اكتساب ونشر المعرفة (التعليم والتعلم) ، وتطوير المنظومة البحثية (البحث العلمى) ، وقيام مجتمع معرفى حقيقى (خدمة المجتمع).

كما تهدف الرؤية الاستراتيجية للتعليم العالى إلى تهيئة الجامعات للتحويل نحو عصر المعلومات وإدارة المعرفة، إذ تركز هذه الرؤية على أسس أربعة ، هى^(٢٨٣):

أ- نشر المعرفة وإنتاجها وتطبيقها من خلال قدرة بحثية عالية.

ب- تحقيق التميز والمنافسة من خلال بنية معلوماتية على مستوى عال.

ج- التعليم العالى والبحث العلمى هما قاطرة التنمية فى المجتمع.

د- فتح المجال للإبداع ، وإقامة مراكز التميز العلمى والتقنى وإنشاء إدارة اقتصادية للإبداع العلمى والابتكارى.

بالإضافة إلى أن الجامعات المصرية توفر العديد من الفرص لممارسة عمليات إدارة المعرفة من اكتساب وتبادل المعرفة بل وتطوير معرفة جديدة ، وذلك من خلال التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس بها ونظرائهم من جامعات أجنبية المتمثلة فى القيام بمشروعات بحثية مشتركة ، وحضور المؤتمرات وتبادل الأساتذة إلى غير ذلك وقد ساعدت هذه البحوث والمشروعات على تنشيط حركة البحث العلمى فى مصر ن وعلى قدر من الاحتكاك المحدود بجهات أجنبية ، إلا أنه لم ينشأ عنها تفاعل حقيقى بين الجانب المصرى والأجنبى كما إنه لم يترتب عليه علاقات بحثية متجددة ، وذلك فضلا عن أن خضوعها لبعض القواعد المالية للمعونات الأجنبية قد قلل فى حالات كثيرة من العائد الفعلى لها^(٢٨٤).

ومن أهم جهود تطوير التعليم الجامعى المصرى لمواجهة تحديات مجتمع المعرفة أنشطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالى والبحث العلمى لتطوير التعليم الجامعى ، وسعى بعض الجامعات إلى وضع خطة استراتيجية لتحقيق الجودة والتميز فى الأداء الجامعى.

ومن أهم مشروعات تطوير التعليم الجامعى المشروعات الستة المدمجة التى تم اختيارها من بين الخمس وعشرين مشروعا الصادرة عن المؤتمر القومى الأول لتطوير التعليم العالى الذى عقد فى فبراير ٢٠٠٠ ، والتى سيتم تنفيذها حتى عام ٢٠١٧ م ، وقد تم البدء فى تنفيذ تلك المشروعات الستة فى مرحلتها الأولى من خلال الخطة الخمسية (٢٠٠٢ - ٢٠٠٧ م)^(٢٨٥).

وتعتبر مشروعات التعليم الجامعى إحدى المكافآت التى منحتها إدارة البنك الدولى للحكومة المصرية نتيجة تنفيذها لحزمة الإصلاحات الاقتصادية الجديدة التى عرفت باسم برامج الإصلاح الاقتصادى ، واعترافا بأهمية إصلاح التعليم الجامعى فى تحقيق التقدم الاقتصادى^(٢٨٦).

وتتمثل تلك المشروعات الستة المدمجة التى تم تحديدها فيما يلى^(٢٨٧):

أ- مشروع تطوير الكليات التكنولوجية المصرية ETCP.

ب- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية FLDP.

ج- مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICTP.

د- مشروع ضمان الجودة والاعتماد QAAP.

هـ- مشروع صندوق تطوير التعليم العالى HEEPF.

و- مشروع تطوير كليات لائتربية FOEP.

وتتعدد التحديات التى تشكل عقبات أساسية أمام جهود إدارة المعرفة بالجامعات ، فقد أشار تقرير اقتصاد المعرفة العربى لعام ٢٠١٤م إلى تأخر ترتيب مصر فى دليل اقتصاد المعرفة العالمى حيث احتلت المركز ٩٧ من أصل ١٣٩ دولة مقارنة بعام ٢٠٠٩م حيث احتلت المركز ٨٣ من أصل ١٣٥ دولة التى احتواها التقرير ، كما تدنى ترتيب مصر أيضا فى مرتكزات اقتصاد المعرفة لعام ٢٠١٤م حيث احتلت المركز ٧٣ فى الحوافز الاقتصادية والنظام المؤسساتى ، والمركز ٨٥ فى الإبداع ، والمركز ١٠٢ فى التعليم والموارد البشرية ، ولم تحتل أى مركز فى مركز تقنية المعلومات والاتصالات^(٢٨٨).

ومن أهم التحديات التى تشكل عقبات أمام جهود إدارة المعرفة بالجامعات المصرية:

أ- تضخم الهياكل الإدارية ، وتقادم المنظم الإدارية والمالية ، والجمود فى أعمال قواعد حكومية لا تتناسب مع طبيعة المؤسسات التعليمية والبحثية^(٢٨٩).

ب- قلة مواكبة الجامعات للتقدم التكني والمعرفى ، وتضاؤل جهودها فى عملية المشاركة فى التطوير والابتكار^(٢٩٠).

ج- ضعف ربط بحوث أعضاء هيئة التدريس بخطط التنمية ، وعدم اهتمام جهات التنفيذ بما يجريه أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمراكز البحثية من تجارب وبحوث^(٢٩١).

د- ضعف الاتصال بالعالم الخارجى والمؤسسات العلمية الدولية والجامعات الأجنبية المتميزة^(٢٩٢).

هـ- التناقض بين الوضع الاقتصادي لعضو هيئة التدريس ووضعه العلمى ، فهناك من هو أفضل منه حالا من الناحية الاقتصادية مع إنه أقل من الناحية العلمية ، الأمر الذى يولد لديه الشعور بالإحباط والاعترا ب عن المجتمع الذى يعيش فيه^(٢٩٣).

و- المركزية الشديدة التى تجمع كافة خيوط العملية التعليمية^(٢٩٤).

ز- تقادم التشريعات والأنظمة الحاكمة للعمل الجامعى ، وضعف المواءمة بين السياسات الجامعية ومقتضيات سوق العمل ، ومدى مواكبتها تنفيذًا للتقنيات الحديثة^(٢٩٥).

ح- غياب الرؤية الشاملة والنظرة الاستراتيجية لدور التعليم العالى ، وعدم وجود فلسفة عامة أو استراتيجية مستقبلية محددة لمنظومة التعليم العالى.

ط- وجود نقص فى الكفاءة المعرفية والأدائية لعضو هيئة التدريس ، والافتقار إلى نظام واضح لتقييم أدائه^(٢٩٦).

ى- اختلاف فلسفة التعليم العالى باختلاف الأنظمة السياسية والاجتماعية حيث تعكس فلسفة الحكم وتكون فى خدمته وتدعمه^(٢٩٧).

ومما سبق يتضح أن للجامعات المصرية جهودا واضحة فى مجال إدارة المعرفة وذلك من خلال دورها فى اكتساب ونشر المعرفة (التعليم والتعلم) وتطوير المنظومة البحثية (البحث العلمى) ، وقيام مجتمع معرفى حقيقى (خدمة المجتمع) ، إلا إنه توجد العديد من المعوقات والتحديات التى تحول ون تحقيق الأهداف المرجوة من إدارة المعرفة.

الا أن افتقاد التنوع وغياب التمايز وانتشار النمطية فى بنية الجامعات المصرية يعوق مواكبة احتياجات اكتساب المعرفة ، ويزيد من القيود المعوقة للتحويل نحو مجتمع المعرفة ، والتعلم المستمر ، فضلا عن القيود التنظيمية والإدارية المؤسسة للجامعات المصرية ومؤسساتها البحثية ، وافتقاد التواصل الإدارى والعلمى بين القائمين على شئونها^(٢٩٨).

بالإضافة الى تباعد الفلسفة الأساسية التى تقوم عليها منظومات التعليم الجامعى فى مصر - تلك النابعة فى الأساس من سيطرة الدولة على التعليم - عن السمات والمعطيات التى أنتجتها العولمة وعصر المعرفة والتى تنهض على أساس اعطاء الدور الأكبر للمبادرات الخاصة بالأفراد والجماعات والمؤسسات الأهلية ، وتقلل الى حد كبير من الدور الحكومى وتزيد من دور القطاع الخاص والأهلى فى تطويرها^(٢٩٩).

ومن هنا تظهر حاجة الجامعات المصرية الى الاعتماد على مدخل إدارة المعرفة لما يؤكد عليه من ضرورة الاهتمام بالأصول المعرفية للجامعة وتطوير الهياكل والنظم الخاصة

بالترقى والمكافآت والحوافز ، بحيث يكون الابداع المعرفى والتميز والجودة هم الشروط الأساسية للحصول على الحوافز والترقى لمستوى علمى أعلى ، ومن ثم فهو يحقق التنافسية والتميز من ناحية ويسهم فى تطوير الأداء البحثى لأعضاء هيئة التدريس من حيث زيادة انتاجهم العلمى واتسامه بالجودة والابداع والتميز فى ظل التحديات والمتطلبات الأساسية التى فرضها عصر المعرفة على الجامعات المصرية من ناحية أخرى (٣٠٠) .

أى أنه على الجامعات المصرية أن تعمل على تبنى ثقافة تشجع على نشر المعرفة وتبادلها بين جميع أعضاء المجتمع الأكاديمى ، والاهتمام باستثمار أصولها المعرفية وتنميتها بشكل مستمر ، وتطوير هياكلها التنظيمية بالشكل الذى يسمح بتدفق المعرفة فى جميع المستويات التنظيمية ويسهم فى تحقيق الابداع والتميز ، وتطوير نظم الحوافز والمكافآت والعمل بها ، حيث يتم مكافأة الأفراد ذوى المعرفة القيمة والمبتكرة ، الأمر الذى يسهم بشكل كبير فى تدعيم ممارسات إدارة المعرفة فى الجامعات ؟، وتظهر معه الحاجة الى الاعتماد على هذا المدخل باعتباره الأداة أو الوسيلة التى يمكن من خلالها احداث التطوير المنشود .

القسم السادس

مقترحات تعزيز الميزة التنافسية للجامعات المصرية فى ضوء مدخل إدارة المعرفة

بعد عرض الإطار النظرى حول إدارة المعرفة ، والميزة التنافسية ، وخبرات بعض الدول فى مجال إدارة المعرفة ، وإدارة المعرفة فى الجامعات المصرية ، يمكن للدراسة الحالية أن تقدم مجموعة من المقترحات التى تسهم فى تعزيز الميزة التنافسية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل ادارة المعرفة ، وتتمثل تلك المقترحات فى :

أولاً: البنية التشريعية :

تأتى البنية التشريعية لتمثل الإطار المنظم لجميع الممارسات والعلاقات التنظيمية داخل مؤسسات التعليم الجامعى وفى علاقتها الخارجية ، ولتحقيق الميزة التنافسية للجامعات باستخدام مدخل إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب الاجراءات التالية :

- ١ - إعادة صياغة قانون للجامعة ينظم علاقة الجامعة بالبيئة الخارجية بحيث تتم مراجعته بدقة من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .
- ٢ - منح الجامعات الأحقية فى المراجعة الحقيقية لمواد ونصوص قانون تنظيم الجامعات المصرية واقتراح البدائل .

- ٣- مواكبة التشريعات واللوائح الجامعية مع المتغيرات الاقتصادية والسياسات والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية المتوافرة فى البيئة المحيطة.
- ٤- دعم الحرية الأكاديمية والاستقلال المؤسسى للجامعات والتقليل من الإجراءات الرقابية الصارمة بأبعادها ومظاهرها المختلفة ، مع احتفاظ المجتمع بحقه فى محاسبتها عن القيام بمسئولياتها.
- ٥- أن يكون هناك عدالة إجرائية فى عمليات صنع القرار على مستوى الجامعة والكلية والقسم ، بحيث يتم إشراف أعضاء هيئة التدريس على القرارات التى تتخذ ، ويكون لديهم وضوح فى الهدف النهائى من صنع القرار.
- ٦- اعتبار الطلاب والمستفيدين ومؤسسات المجتمع المدنى والجمهور شركاء رئيسيين ومساهمين مسئولين عن تجديد التعليم العالى ، وهذا يقتضى إشراكهم فى صياغة السياسات والإدارة المؤسسية وفى تجديد المناهج وطرق التعليم والتعلم.
- ٧- أن يوجد بالجامعات مجالس إدارة رباعية التمثيل (الدولة ، وقطاع الأعمال ، والمجتمع المدنى ، والأكاديميون) وذلك من أجل إطلاق طاقات الجامعات فى تعاون وثيق مع أجهزة الدولة ومشروعات قطاع الأعمال ومنظمات المجتمع المدنى لتحقيق أقصى مساهمة فى التنمية ، والعمل على رفع كفاءة استغلال موارد مؤسسات التعليم العالى ، وتعظيم العائد المعرفى والمجتمعى عليها من خلال تحقيق المحاسبة الجادة وبخاصة ما يتصل بالمال العام .
- ٨- منح الوحدات الجامعية مزيد من المرونة فى إدارة وتسيير أمورها وبما يسمح لها باستخدام المعرفة المطورة فى إحداث التغييرات المطلوبة كلما دعت الحاجة إلى ذلك دون القيام بإجراءات طويلة ومعقدة وذلك على أساس أن تلك الوحدات تزخر بكثير من الموارد الفكرية التى تعينها على ذلك .
- ٩- المرونة فى تطبيق اللوائح والقوانين المؤسسة للعمل داخل الجامعة ، بما يعزز ثقافة نشر المعرفة وتبادلها بين أعضاء هيئة التدريس .

ثانياً: البنية التحتية:

لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات باستخدام مدخل إدارة المعرفة يتطلب ذلك مجموعة من الإجراءات منها:

- ١- بناء شبكات وبنية تحتية تكنولوجية متطورة للمعلومات والاتصالات وذلك لتحقيق التعاون العلمى الواسع على المستوى المحلى والدولى بما يؤدي إلى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل أفضل وتكوين أراضيات لتقاسم المعارف والبحث والابتكار.
- ٢- تزايد التمويل الكفيل بترقية كافة البنى التقنية بالكليات والجامعات بما يسمح بتطبيق أحدث الآليات للاستراتيجية اللازمة لإدارة المعرفة ، وذلك عن طريق :
 - أ- التوسع في إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص، بما يضمن تطبيق ونشر فعال لمعرفة عضو هيئة التدريس فى تطوير مؤسسات المجتمع وحل مشكلاته .
 - ب- السعي نحو إنشاء المكاتب الاستشارية المتنوعة .
 - ج- تفعيل دور المراكز البحثية الجامعية فى خدمة المجتمع وتطوير الأداء الجامعى .
 - د- التوسع في إقامة شراكات مع المؤسسات الانتاجية ذات العلاقة .
 - هـ- تبني فكرة التمويل الذاتى للجامعة ، بما يوفر فرصا أكبر للتطوير .
- ٣- توفير قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة عن مؤسسات التعليم العالى وما تحتويه من إمكانات علمية وكوادر بشرية ، وما يمكن أن تقدمه للمجتمع بقطاعاته المختلفة ، وأيضا ما تحتويه من أنشطة بحثية ونتائج علمية.
- ٤- تحديث المكتبات بما يواكب التطورات العلمية الحديثة وتزويدهم بالمؤهلين والمدربون القادرين على ممارسة الأعمال المكتبية بكفاءة.
- ٥- زيادة مخصصات البحث العلمى ، وبخاصة أنشطة البحث والتطوير ، وإقامة البنية التحتية اللازمة لذلك من المعامل والورش ، وتجهيزاتها المختلفة ، مع ضرورة إقامة مراكز ومحفوظات البحث والتطور بالقرب من المناطق الصناعية والإنتاجية لتسهيل وتسريع الوصل بينهما.
- ٦- تحديد المشكلات التي تواجه الجامعة وتحتاج إلى حلول ، لأن تحويل كم المعلومات والبيانات المتنوعة شرطة المخزنة فى قواعد البيانات ورؤوس البشر وعلى الانترنت . إلى شئ ذا قيمة يمكن استخدامه فى أى وقت أو أى مكان فى حل المشكلات قد يبدو شيئا صعبا.

- ٧- الاتجاه نحو تأسيس بنية معلوماتية على مستوى عالى من الكفاءة بوصفها نواة أساسية فى تحقيق التميز فى الأداء الجامعى فى مجتمع المعرفة .
- ٨- تبنى إجراءات تحويل المكتبات الجامعية التقليدية إلى مكتبات شاملة تضم مكتبات (رقمية وورقية) تيسر الحصول على المعرفة وإدارتها ، وذلك من خلال : إدخال نظام المكتبة الالكترونية ، وتوفير قواعد للبيانات ومستودعات للمعرفة ذات بنية تنظيمية فائقة ، والاشتراك فى الدوريات المتميزة علميا فى التخصصات المختلفة .
- ٩- رصد الموارد المعرفية التى تتواجد فى الجامعة بالفعل ، والمعرفة التى يجب أن تقتنيها الجامعة من مصادر أخرى ، والمعرفة التى يجب أن تطورها وصولا إلى الابداع فى أداؤها .

ثالثاً: متطلبات بشرية :

- لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات باستخدام مدخل إدارة المعرفة يتطلب ذلك مجموعة من الإجراءات منها:
- ١- توافر قيادات عليا على مستوى (الجامعة والكليات والأقسام الأكاديمية) مقتنعة بثقافة نشر المعرفة وتشجيع عمليات مشاركتها بفاعلية بين أعضاء هيئة التدريس فى كافة المستويات التنظيمية .
- ٢- تدعيم صور التعاون بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على اختلاف أنواعها ، والتى تتمثل فى : عقد ندوات ومؤتمرات علمية ثرية ، وإقامة ورش عمل قيمة بمجالات البحث فى التخصص ، والمشاركة فى مشروعات بحثية تعاونية تساعد على إحداث التعلم وتكامل المعرفة والخبرات.
- ٣- توعية جميع أفراد المجتمع الأكاديمى بأهمية إدارة المعرفة فى تطوير الأداء الجامعى بما يتفق ومتطلبات مجتمع المعرفة .
- ٤- الاستعانة بخبراء من خارج الجامعة ، وتوظيف معرفتهم وخبراتهم فى تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- ٥- إعداد جيل من أعضاء هيئة التدريس مدربين على الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يسهم فى تطوير أدائهم البحثي والمجتمعي .
- ٦- دعم الجهود المبذولة من أعضاء هيئة التدريس لممارسة أدوارهم المعرفية بشكل فعال وذلك من خلال : اعتبار الابداع المعرفى فى البحوث العلمية هو المعيار الأساسى الذى يتم

فى ضوءه ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، وزيادة الرواتب والمكافآت كأساس فى مشاركة المعرفة وإبداعها .

٧- اختيار وتعيين المعيدين والمدرسين المساعدين ممن لديهم قدرات عقلية متميزة وممن لديهم أيضا القدرة على البحث عن المعلومات وتطوير المعرفة وتجريب الأفكار الجديدة سواء داخل الجامعة أو خارجها .

٨- تسهيل مقابلات أعضاء هيئة التدريس مع بعضهم البعض واعتبار ذلك نشاط ذا قيمة بالنسبة لهم لتدعيم أنشطة إدارة المعرفة وذلك بتخصيص أماكن للمحادثة والحوار سواء كان ذلك من خلال اجتماعات رسمية أو غير رسمية .

٩- أن تعتمد ترقيات أعضاء هيئة التدريس فى جانب كبير منها على الابداع فى المعرفة وتطويرها .

١٠- توجيه بحوث أعضاء هيئة التدريس نحو الموضوعات المرتبطة بإدارة المعرفة لخدمة القطاعات المختلفة للمجتمع، والإشراف على تلك المشروعات البحثية لضمان نجاحها .

١١- التطوير المستمر في نظم التقويم والمتابعة لكافة جوانب الأداء الخاص بعضو هيئة التدريس بما يتماشى مع مجتمع المعرفة .

رابعاً: متطلبات إدارية وتنظيمية:

لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات باستخدام مدخل إدارة المعرفة يتطلب ذلك الإجراءات الإدارية التنظيمية الآتية:-

١- إعداد جيل من القيادات الجامعية (الإدارية والأكاديمية) ذوى المهارات والقدرات الإدارية والمعرفية والاتصالية المتطورة والمدرّبة على استخدام مدخل إدارة المعرفة وتضمن عملياته فى العمل الجامعى بما يساعد على صقل مهاراتهم المعرفية والإدارية وتحقيق الميزة التنافسية.

٢- اعتماد البنية التنظيمية الأفقية التى تسمح بتقاسم المعرفة بسهولة ويسر ، والتخلى عن البنى البيروقراطية الهرمية الجامدة.

٣- تضمين إدارة المعرفة فى الخطة الاستراتيجية للجامعة بما يحقق ممارسة فعالة لعملياتها.

٤- تنتهج كل جامعة المدخل أو الأسلوب المناسب لطبيعة أنشطتها وإمكاناتها وقدراتها عند تطبيق إدارة المعرفة.

- ٥- تطوير النظم الإدارية للجامعات وتحديثها ، عن طريق المسح العلمى الشامل للأوضاع القائمة للإدارة الجامعية بما يدعم ممارسة فعالة لإدارة المعرفة.
- ٦- تبنى الكليات للهيكل التنظيمية المرنة التى تيسر عمليات إدارة المعرفة وتبادلها داخل الجامعة وخارجها ، كالهيكـل الشبـكى الذى يشجع على الاتصال المباشر بين الأفراد داخل الجامعة وخارجها.
- ٧- تأصيل الدورات والبرامج التى تهدف إلى تأهيل (تنمية ورفع كفاءة) العناصر البشرية بالجامعة من الأكاديميين وسائر العاملين فى مجال إدارة المعرفة وتوفير المناخ المناسب لتحقيق الإبداع والابتكار.
- ٨- إنشاء مركز المعرفة بكل جامعة فى مصر على النحو التالى:
 - أ- أهداف المركز لإدارة : يهدف المركز إلى إرساء دعائم إدارة المعرفة بالجامعة وتطوير رؤية استراتيجية لإدارة المعرفة تقوم على توفير البيئة المناسبة لتكامل تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والبحث والتطوير فى كل أوجه إدارة المعرفة على مستوى الجامعة والكلية والقسم.
 - ب- مهام المركز :
 - تطوير رؤية ورسالة للمركز تتحقق معها التطلعات الجامعية والمجتمعية ، ويسترشد بها وطنيا وإقليميا ودوليا.
 - وضع السياسة العامة للمركز ، والإجراءات التنظيمية التى تسمح بتبادل المعرفة فى كافة المستويات التنظيمية ، وتعزز ممارسات التطوير على أساس معرفى.
 - بناء فريق من الخبراء (فريق إدارة المعرفة) يرأسهم قائد على درجة عالية من الكفاءة.
 - عمل دليل لجميع العاملين بالجامعة يتضح منه أسمائهم وبياناتهم ومواقعهم فى الجامعة، كما يعبر هذا الدليل على مستوى الإلمام والخبرة فى مجال معرفة محدد ، ويعد ذلك رصد للأصول المعرفية للجامعة.
 - إيجاد آليات واستراتيجيات حديثة لدعم جهود إدارة المعرفة.
 - تنفيذ ورش عمل وبرامج تدريبية تعمل على تضمين كافة المستحدثات والآليات الاستراتيجية الداعمة لإدارة المعرفة.

- تحديد الشواهد الرئيسية للحل: ويقصد بذلك إنشاء قائمة بالمظاهر أو الشواهد الأساسية التي يمكن من خلالها التأكد أن تكنولوجيا إدارة المعرفة التي تكتسبها الجامعة تساعد بين الجامعات المصرية ونظيراتها.
- توثيق التعاون بين الجامعات المصرية ونظيراتها العربية والدولية حيال قضايا إدارة المعرفة.
- إعداد تقارير التقييم ، وفقا بها الأدلة والشواهد ، بحيث توضح الإنجازات والمعوقات وخطط التحسين والتطوير.
- القيام بدراسة مسحية شاملة ومتكاملة لتحديد الاحتياجات اللازمة لإدارة المعرفة وعملياتها على مستوى الكليات.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع جميع العاملين على الأداء المتميز ويدعم إدارة المعرفة.
- الإشراف على كافة الخطط والمشروعات التطويرية الخاصة بعمليات إدارة المعرفة.
- تشكيل فريق معرفي يقوم بالآتي :
 - تحديد الفجوات المعرفية بين كافة العاملين .
 - القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها .
 - تقييم المعارف المتاحة وتشخيصها وتحديد ما يجب معرفته والهدف من ورائه .
 - ربط فريق المعرفة بالوحدات الادارية بأعلى سلطة فى الجامعة ليلقى مزيد من التعاون .
 - الدعم المستمر من قبل الإدارة العليا لفريق المعرفة واستمرار التحفيز المعنوى والمادى للعاملين .
- ٩- تدريس مقررات عن إدارة المعرفة فى مستوى الدراسات العليا بالكليات المختلفة ، وتطوير الأدوات والمواد التدريسية وإجراء أبحاث فى أهم القضايا المرتبطة بإدارة المعرفة سواء على مستوى الجامعة أو فى المشروعات المشتركة مع القطاعات المختلفة فى المجتمع .
- ١٠- إيجاد الميكانيزمات اللازمة لدعم البحوث المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات المصرية ونظرائهم فى الجامعات الأجنبية بما يزيد الرصيد المعرفى للجامعة المصرية ويطور أداء عضو هيئة التدريس بها .
- ١١- إعداد استراتيجية شاملة لكل جامعة ، وإعداد وتصميم كل قسم أكاديمى أو وحدة إدارية وفقا لمتطلبات مجتمع المعرفة وبما يحقق الميزة التنافسية.

- ١٢- استحداث وظيفة مدير المعرفة الرئيسى لكل جامعة لديه قدرات ومهارات عالية على الاتصال داخل الجامعة وخارجها ، ورصد وتحليل الموارد المعرفية بالجامعة ، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأساس فى تضمين عمليات إدارة المعرفة.
- ١٣- تهيئة بنية تنظيمية تتسم بالتعاون وتقوم على الاحترام والثقة المتبادلة وتشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين جميع أعضاء المجتمع الأكاديمى وذلك من خلال العمل كفرق جماعية تعاونية .
- ١٤- السعي نحو القيام بمشروعات بحثية مشتركة بين الجامعات المصرية والأجنبية ، لما لذلك من إسهام حقيقى فى تدعيم التبادل المعرفي وتوليد معرفة جديدة مما يضيف للرصيد المعرفي للجامعات المصرية .
- ١٥- الاهتمام بقبليّة الأطر المعرفية للرسائل العلمية والبحوث للتطبيق، بحيث تكون أليات تطبيق ما ورد بالرسالة من بين معايير الحكم على جودتها .
- ١٦- إنشاء قاعدة معلومات خاصة بالمؤسسات التى تتعامل معها الجامعة (ذات العلاقة) وتسجيل الخبرات ، والتعرف على كيفية الاستفادة منها فى تحديث قاعدة المعرفة للجامعة .
- ١٧- شبكة معلومات داخلية بكل جامعة تربطها بقواعد البيانات والمعلومات العالمية القيمة ، بما ييسر عملية اكتساب وتطوير المعرفة بشكل فعال من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات .
- ١٨- توفير قنوات متعددة لنقل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس فى كافة المستويات التنظيمية .
- ١٩- لا بد من أن يخضع نظام إدارة المعرفة إلى فترة تجربة ، مع الملاحظة والتقييم المستمر لأداء النظام من خلال استقصاء أداء المستفيدين ، وإجراء التعديلات المطلوبة لتحقيق أقصى درجة من الفعالية.
- ٢٠- التحديث المستمر فى قاعدة المعرفة التنظيمية بالجامعة بما يوفر المعرفة الجديدة.
- ٢١- توفير آليات اتصال فعالة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع بما يضمن تطبيق المعرفة الناتجة من بحوث أعضاء هيئة التدريس بشكل فعال.
- ٢٢- توفير الأدلة والدعم الفنى المطلوب لتسهيل استخدام نظام إدارة المعرفة.
- خامساً: الثقافة التنظيمية:**

لحيوية منظومة إدارة المعرفة بالجامعات فإن ذلك يتطلب مجموعة من الإجراءات من أهمها ما يلي:

١- نشر ثقافة التغيير بما تحتويه من قيم وضوابط وما تتطلبه من مهارات واستعدادات تتناسب مع متطلبات مجتمع المعرفة.

٢- الاهتمام بالاتصالات الجانبية والأفقية بين الأقسام العلمية والوحدات التنظيمية المختلفة مما يساهم في انسيابية البيانات والمعلومات ويساهم في نشر ثقافة إدارة المعرفة وتبادلها وتفاهمها بين الأفراد داخل الحرم الجامعي.

٣- تعزيز ثقافة تبادل المعرفة من خلال إتباع أساليب معينة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ، فالمعرفة الضمنية هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد وهي الأكثر أهمية من المعرفة الصريحة.

٤- العمل على تكامل ثقافة إدارة المعرفة مع نظم الجودة ، لضمان إقامة نظم فعالة لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي.

٥- تخصيص مكافآت محفزة لأعضاء هيئة التدريس ذوي القدرة على الإنتاج العلمي المتميز وتبادل أفضل الأفكار من خلال القيام بالمشروعات البحثية التعاونية المشتركة بين الجامعات المصرية وبعضها والجامعات الأجنبية والتي يكون لها إسهام حقيقي في تدعيم التبادل المعرفي وتولد معرفة جديدة مما يضيف للرصيد المعرفي المصري.

٦- صياغة أهداف إدارة المعرفة على مستوى الجامعة والتي تعبر عن توافر ثقافة إدارة المعرفة على مستوى الجامعة وعلى مستوى الكلية والتي تحدد مستقبل قدرات الكلية وإمكاناتها ، وعلى مستوى القسم.

٧- القيام بعمل حملات نوعية متعلقة بنشر ثقافة إدارة المعرفة بين القيادات والهيئة التدريسية والإدارية على مستوى الكلية من خلال الندوات والمحاضرات والموقع الإلكتروني للجامعة.

٨- تدعيم رأس المال الاجتماعي داخل مؤسسات التعليم العالي ، وفي أنشطة البحث العلمي ، وفي العلاقات التنظيمية والأكاديمية ، لأنه يهيئ لثقافة تنظيمية تساهم في توسيع دائرة نشاط وتبادل المعرفة والخبرات مما يساعد على إنتاج وتوليد معارف إبداعية متعددة التخصصات كسبيل لبناء رأس مال معرفي .

٩- عقد حلقات نقاش على البوابة الالكترونية لكل جامعة مع مدراء المراكز الفرعية لتوضيح المعوقات والمشكلات والمقترحات .

١٠- تشجيع الممارسات المفتوحة والمناقشات الجماعية عبر الشبكة بما يضمن تبادل المعرفة والخبرات المتميزة بين أعضاء هيئة التدريس وبينهم وطلابهم .

١١- مناخ مفتوح يتيح لأعضاء هيئة التدريس الحرية فى إبداء آرائهم ومشاركتهم فى عمليات صنع القرارات المرتبطة بهم على كافة المستويات (الجامعة - الكلية - القسم الأكاديمي) .

سادساً: الثقافة المجتمعية :

لحيوية منظومة إدارة المعرفة بالجامعات فإن ذلك يتطلب مجموعة من الإجراءات من أهمها ما يلي:

١- ضرورة وجود رؤية وفلسفة مجتمعية واضحة تقوم على الشراكة الوطنية وتستند للبعد المستقبلي فى التخطيط واتخاذ القرار ، تنسق عمل جميع قطاعات المجتمع وتربطه برابطة رؤية كلية .

٢- تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدنى والقطاع الأهلى والجمهور ، وإعطائها المساحة التى تكفل لهل المشاركة فى أنشطة إدارة المعرفة وفى مناقشة المسائل العلمية والفكرية .

٣- ضرورة الانفتاح المجتمعى على البعد العربى والاقليمى والدولى ، اعتمادا على العطاء المتبادل والتفاعل والاستيعاب باعتبارها وسائل تشجع إنتاج على معرفة إبداعية .

٤- اتخاذ كافة التدابير للقيام بحملات توعية لكافة الهيئات الجامعية ، بالتعاون مع مختلف وسائل الاعلام لنشر الثقافة المجتمعية حيال أهمية إدارة المعرفة فى تعزيز الميزة التنافسية للجامعات .

٥- تأسيس خطط تنموية دينامية تخاطب دائما التجديد ، تلح فى الطلب على صنوف البحث العلمى المختلفة ، قادرة على استيعاب مخرجات المؤسسات التعليمية لضمان حيوية منظومة إنتاج المعرفة .

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

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

- ٨- تقديم استشارات متميزة تسهم فى حل مشكلات المؤسسات الانتاجية ، طالبة الاستشارة بشكل فعال من ناحية ، وتوفر مصادر تمويلية لأبحاثه من ناحية أخرى .
- ٩- إقامة مراكز للتدريب داخل المؤسسات الانتاجية باعتبارها مراكز لتمييز الأداء ، وإصدار التشريعات اللازمة لعملها الاشراف عليها .
- ١٠- إعداد خريطة بحثية تضم مجموعة من المجالات والموضوعات البحثية المبتكرة التى تسهم فى حل مشكلات مؤسسات المجتمع على اختلاف أنواعها .
- ١١- توفير آليات اتصال فعالة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع بما يضمن تطبيق المعرفة الناتجة عن بحوث أعضاء هيئة التدريس بشكل فعال وذلك من خلال :
- عقد الندوات والمؤتمرات ودعوة رجال الأعمال البارزين كوسائل لتسويق معرفة أعضاء هيئة التدريس من ناحية التعرف على المشكلات التى تواجه تلك المؤسسات وتوجيه بحوث أعضاء هيئة التدريس لها من ناحية أخرى .
- عمل زيارات ميدانية بواسطة فرق عمل يتم تشكيلها من قبل الجامعة لدراسة واقع المشكلات التى تعوق الانتاج فى القطاعات المختلفة ، واستخدام الطرق المبتكرة فى التغلب عليها .
- ١٢- توجيه بحوث الدراسات العليا لحل مشكلات مؤسسات المجتمع وذلك عن طريق فرق عمل من الطلاب مقسمة على المناطق الجغرافية التى تم تحديدها بما يحقق إدارة ورقابة وتعاون أفضل بين الجامعة والمؤسسات الانتاجية فى نفس المنطقة الجغرافية .
- ١٣- تطوير نظم المكافآت والحوافز بما يدعم تحقيق التميز فى البحوث الفتى تخدم المجتمع .

المراجع

- (1) David Schwandt & Michael Marquardt, **Organizational learning Form World-Class Theories to Global Best Practices**, (New York: Stlucie Press, 2003), p. 3.
- (2) Jennex, E. M., **Knowledge Management in Modern Organization**, (Washington : Idea Group Publishing, 2007), p. 2.
- (٣) حسن إسماعيل: "علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، المجلد (٣٥) ، العدد الأول ، ٢٠١١ ، ص ٢٠٠.
- (٤) منير الحمزة: " إدارة المعرفة توجه جديد لبناء الإنسان والتعليم النوعي"، **مجلة بحوث في التربية التوعوية**، العدد (٣٥)، فبراير ٢٠١٩م، ص ١٠٦٤.
- (٥) أحمد كامل الرشيدى: **مشكلات الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة** ، (القاهرة: كوميت ، ٢٠٠١) ، ص ٢٧.
- (٦) عطا الله بشير وآخرون: "أثر وظائف إدارة المعرفة فى التميز التنظيمى من وجهة نظر العاملين فى جامعة الطائف" ، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة** ، المجلد (٢٧) العدد الأول ، يونيو ٢٠١٣ ، ص ١٥١.
- (7) Pornchulee Achavq-Amring," Knowledge Management as a Management Tool", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, No. 3, 2000, p. 1.
- (8) World Bank, **Constructing Knowledge Societies New Challenges for Tertiary Education**, (Washington: D.C. 2002), p. 23.
- (٩) كمال الدين الصديق: " إدارة المعرفة ودورها في تعزيز إبداع منظمات الأعمال"، **مجلة المال والاقتصاد**، العدد (٧٧)، ٢٠١٥، ص ٢٩.
- (10) Maric, Ivana, "Stakeholder Analysis of Higher Education Institution", **Interdisciplinary Description of Complex Systems**, Vol. 11, No.2, 2013, p. 218.
- (11) Husng, Hsun, An Empirical Analysis of the Strategic Management of Competitive Advantage, **A Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan**, Submitted in fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of philosophy, Victoria University, 2012, p. 8.
- (12) Neil Witt.,(et.,al.),"A knowledge Management Approach to Developing Communities of Practice amongst University and College Staff" , **Proceedings Oscillate** , Singapore,2007, p.1100 .
- (13) **Indian Institute of Management**,[http://www.iimahd.ernet.in/executive-education/programme-calendar.html&mdpld=56\(5/6/2023\)](http://www.iimahd.ernet.in/executive-education/programme-calendar.html&mdpld=56(5/6/2023)) .

- (١٤) فايز مراد مينا: "التعليم العالى فى مصر . التطوير وبدائل المستقبل" ، من أوراق مصر ٢٠٠٢ ، العدد (٥) ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠١م ، ص ٦٦ .
- (١٥) أحمد إسماعيل حجي: "تطوير كليات التربية مدخل لأداء دورها فى تطوير التعليم" ، المؤتمر العلمى السابع عشر ، دور كليات التربية فى إصلاح التعليم ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة ١٢-١٣ نوفمبر ٢٠٠٥ ، ص ٣ .
- (١٦) محمد نمر على وآخرون : " عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها على أداء الجامعات الحكومية بإقليم جنوب الصعيد : دراسة تطبيقية " ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة - جامعة سوهاج ، المجلد (٣٩) ، العدد الأول ، ٢٠٢٥م ، ص ٧٣ .
- (17) Rehman, U.U. & Iqbal A., Nexus of Knowledge Oriented Leadership, Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance in Higher Education, **Business Process Management Journal**, 2024, p.84.
- (١٨) محمد صبرى الأنصارى وآخرون : " القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات ادارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكارى لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادى " ، المجلة التربوية ، كلية التربية - جامعة سوهاج ، الجزء الأول العدد (٨٩) ، سبتمبر ٢٠٢١م ، ص ٣٣٠ .
- (١٩) سعيد محمود مرسى ، وصال ابراهيم الدسوقي : " ادارة المعرفة مدخل لتطوير الأداء المؤسسى (دراسة تحليلية) " ، مجلة كلية التربية بالقازيق ، المجلد (٣٧) ، العدد (١١٦) ، مايو ٢٠٢٢م ، ص ٤٠٦ .
- (٢٠) محمد عبدالله الفقى : "تدويل التعليم العالى: مدخل لتحقيق رؤية مصر فى التعليم العالى ٢٠٣٠" ، مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية ، المجلد (٤) ، العدد (٣٢) ، ص ٦٢ .
- (٢١) عماد عبد اللطيف : "دور التشارك المعرفى فى تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج" ، مجلة كلية التربية - جامعة بنى سويف ، المجلد (١٨) ، العدد (١٠٧) ، يوليو ٢٠٢١م ، ص ٦٣٤ .
- (٢٢) ناهد عبد المنعم فاضل: " تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادى " ، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادى ، العدد (٦٠) ، أغسطس ٢٠٢٤م ، ص ١١٧ .
- (٢٣) فاطمة أحمد ذكى: "ادارة المواهب الادارية فى الجامعات المصرية فى مجتمع المعرفة" ، مجلة الادارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية ، المجلد (٥) ، العدد (١٧) ، ٢٠٢٢م ، ص ١٨٧ .
- (٢٤) سعيد محمود مرسى ، وصال ابراهيم الدسوقي : مرجع سابق ، ص ٤٠٦ .
- (٢٥) سماح عبد الرسول : تدويل التعليم الجامعى لتحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة جامعة جنوب الوادى ، رسالة ماجستير ، كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادى ، ٢٣٠٢٣م ، ص ٦٧ .
- (٢٦) سعيد محمود مرسى ، وصال ابراهيم الدسوقي : مرجع سابق ، ص ٤٠٧ .

- (٢٧) محمد صبرى الأنصارى وآخرون : مرجع سابق، ص ٢٣٢.
- (٢٨) ديو بولد فان دالين: **مناهج البحث فى التربية وعلم النفس** ، ط ٥ ، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٤ ، ص ٩٢.
- (٢٩) شاكر محمد فتحي: **إدارة المؤسسات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة** ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ١٠٧.
- (٣٠) **القاموس المحيط** ، المجلد (٢) ، ط ٢ ، دار أحياء التراث ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ٥٩٥.
- (31) Thomas Stewart A., **The Wealth & Knowledge**, (London: Nicholas Bresley, 2002), p. 63 .
- (٣٢) العلى عبدالستار، وآخرون: **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٥، ص ٢٦.
- (33) Sivan, Y., **Nine Keys to Acknowledge Infrastructure A Proposed Analytic Framework for Organizational Knowledge Management**, Center for Information Policy Research, Harvard University, 2001, p. 182.
- (٣٤) سعيد محمود مرسى، وصال إبراهيم الدسوقي: " إدارة المعرفة: مدخل لتطوير الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية"، **مجلة دراسات تربوية ونفسية**، كلية التربية-جامعة الزقازيق، العدد (١١٦)، ٢٠٢٢م، ص ٤١٥.
- (35) Sanchez R., **Strategic Learning and Knowledge Management**, (Wiley, Chichester, 2019), p. 34.
- (36) Wiig,K., **Knowledge Management Foundation: Thinking about Thinking**, (Arlington: Schana Press, 2003), p1...
- (37) Malhotra Y., "Integrating Knowledge Management Technologies in Organizational Business Processes", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 9, No.1, 2005, p. 7.
- (38) Rastogi, P.N., "Knowledge Management and Intellectual Capital , The New Virtuous Reality of Competitiveness", **HSM**, Vol. 19, 2000, p. 32.
- (39) Sanchez R., **Strategic Learning and Knowledge Management**, (Wiley:Chichester, 2019), p34
- (٤٠) محمد بن منظور: **لسان العرب**، ط ٣؛ دار صادر، بيروت، ١٩٩٨.
- (41) **Oxford English Dictionary**, Oxford University Press, 2013, p. 1614.
- (٤٢) _ : **لسان العرب**، ط (٣)؛ دار صادر، بيروت، ١٩٩٤م، ص ٤٥٠٣.
- (٤٣) مجمع اللغة العربية: **المعجم الوسيط**، ط ٤، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠١٠م، ص ٢٩٦.
- (٤٤) أمنة حسنين: "فاعلية الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فى تحقيق الميزة التنافسية"، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، العدد (٣٩)، ٢٠٢٠م، ص ١٤٦.

- (45) Oxford English Dictionary, (Op. Cit), p.814.
- (46) Pitts ,Adam & Lie Everett, .**The Strategic Management Process** ,(New York : John Willy & Sons,1996) ,p.56.
- (47) Stevenson, William, J., . **Production/Operation Management** ,8 Ed., Von Hoffmann Press ,2007, p.32 .
- (48) Halcro, Keith, Stakeholders : A Source of Competitive Advantage ? An Analysis of the Influence of Stakeholders on the Strategic of Independent Rural , Scottish Museums during their Organizational Life Cycle ,**PhD. Dissertation**, Queen Margaret University , 2008 ,p.342 ..
- (49) Francisco, Musiello- Neto, " Innovation and Competitive Advantage: The Role of Organizational Strategy", **Journal of International Management**, Vol. (11), No. (1), 2022.

(٥٠) سماح عبدالرسول: تدويل التعليم الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة بجامعة جنوب الوادي، رسالة ماجستير، كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٣ م.

- (51) Astuti Partwi & Datrini, kade, Green Competitive Advantage: The Role of Consciusness and Intellectual Capital, **Management Science**, 2023.

(٥٢) محمد حسنين العجمي وعلى عبد ربه حسين وسوزان جاسم عيد: " التعليم الريادي لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات (الاستراتيجيات)", **مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة**، العدد (١٢٥)، يناير ٢٠٢٤ م.

(٥٣) عزام عبدالنبي، منار جابر، أسماء رضوان: " دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية"، **مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف**، عدد يناير، الجزء الثالث، ٢٠٢٤ م.

- (55)Levo,M.&Kralak,S., "Organizational Creativity in Improving The Competitive Advantage of Companies", **Emerlad Management Decision**,Vol.(2),No.(8),2024.

(٥٥) عادل حلمي أمين: " متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية"، **مجلة تطوير الأداء الجامعي**، المجلد (٥٧)، العدد (٢)، مايو ٢٠٢٤ م.

(٥٦) مصطفى محمود أحمد: " دور التحول الرقمي للأنشطة الطلابية في تعزيز رؤية مصر الرقمية ٢٠٣٠ م لتحقيق الميزة التنافسية بين الكليات بجامعة الزقازيق"، **المجلة العربية لبحوث الاتصال والإعلام الرقمي**، العدد (٦)، يونيو ٢٠٢٤ م.

(٥٧) سعيد محمود مرسى، وصال إبراهيم الدسوقي: " إدارة المعرفة: مدخل لتطوير الأداء المؤسسي (دراسة تحليلية)، **مجلة كلية التربية - جامعة الزقازيق**، المجلد (٣٧)، العدد (١١٦)، مايو ٢٠٢٢ م.

(٥٨) أحمد إبراهيم سلمى، عبدالكريم محمد أحمد: " توجهات التحول الرقمي كمدخل لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر"، مجلة كلية التربية - جامعة العريش، المجلد (١١)، العدد (٣٤)، ٢٠٢٣ م.

(٥٩) هدى الهادي مختار: " دور مداخل إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة"، مجلة التربوي، العدد (٢٣)، يوليو ٢٠٢٣ م.

(٦٠) هبة السيد صادق: " دور إدارة المعرفة في تحقيق معايير المؤسسة المتعلمة بجامعة المنصورة (المعوقات - سبل المواجهة)"، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد (٢٤)، العدد الأول، أكتوبر ٢٠٢٣ م.

(61) Govender L., N., Perumal, S., "Knowledge Management as A Strategic Tool for Human Resource Management at Higher Education Institutions", **Journal of Information Management** Vol.(20) , No. (1), 2024.

(62) Hurlck, M., Cemberci, M., "The Relationships among Knowledge Management, Innovation Performance and Organizational Performance", **Journal of Enterprise Information Management**, Vol. (49), No. (11), 2024.

(63) Veer, Ramjeawon & Rowley, J., " Knowledge Management in Higher Education Institution: Enablers and Barriers", **The Learning Organization**, Vol. (24), No. (5), 2024.

(٦٤) رانيا إمام مصطفى: " مهارات إدارة المعرفة والأداء الأكاديمي لدى طلاب STEM بكليات التربية"، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، المجلد (٤٠)، العدد (١٠)، يناير، ٢٠٢٤ م.

(٦٥) عادل عبدالفتاح سلامة: "واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي فى الوطن العربى"، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمى فى الوطن العربى، تطوير إدارة التعليم العالي فى الوطن العربى، المؤسسة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالاشتراك مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمى، أبو ظبى، ٧-٨ ديسمبر ٢٠١١، ص ٧.

(66) **Oxford English Dictionary**, (Oxford University Press, 2021, p. 456.

(67) **Wikipedia Free Encyclopedia**, 2021, p. 832.

(68) Lonnie Golden, "The Effects of Working Time on Productivity and Firm Performance", **A Research Synthesis Paper Conditions of Work an Employment**, USA, 2019, p.22.

(69) Wiig, K. M., **Knowledge Management Foundation Thinking About Thinking How People and Organization Create, Represent and Use Knowledge**, (Arlington : Schema Press, 2001), p. 110.

(70) Wick, Corey, "Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communities", **Technical Communication**, Vol. 47, Issue,4, November 2004, p. 514.

- (71) Su-Cheo, Chonge & Lee, Ning-Shing, "The linkage between knowledge Accumulation Capability and Organizational Innovation", **Journal of knowledge Management**, Vol.12, No.1, 2008, p. 10.
- (72) Yogesh, Malhotra, "Knowledge Management & New Organization Forms: A Framework for Business", **Information Researches Management Journal**, Vol. 13, No. 1, Jan-Mar, 2000, www.yogeshmalhotra.com,(22/6/2023)
- (73) Schermerhorn, J. R., **Management**, 8th Ed. (New York: John Willey & Sons, 2004), p. 49.
- (74) Robert Thierauf, **Knowledge Management Systems for Business** (Westport: Quorum Body 2003), p. 39.
- (75) Verna, Allee, **Knowledge Evaluation: Expanding Organizational Intelligence**, (Boston: Buterworth-Heinemann, 1977). p. 26.
- (٧٦) مدحت محمد محمود: "إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة"، **المجلة العربية للمعلوماتية**، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، العدد (٤)، يوليو ٢٠٢١، ص ٨١.
- (77) Allen, V., **The Knowledge Evaluation**, (Boston: Butter worth-Heinemann, 1988), p. 37.
- (٧٨) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا: **منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية فى قطاعات مركزية فى دول الأسكوا الأعضاء** ، الأمم المتحدة ، نيويورك ، ١٥ إبريل ٢٠٠٤.
- (٧٩) سعد غازى الشهرى: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة فى المدارس الثانوية بإدارة تعليم محایل من وجهة نظر الإدارة المدرسية" ، **مجلة كلية التربية - جامعة بنها** ، العدد (١٠١) ، الجزء (٢) ، يناير ٢٠١٥م ، ص ٢٠٧.
- (٨٠) جمال عبدالحميد على: "إدارة رأس المال الفكرى وتأثيرهما فى الأداء التنظيمى . دراسة تطبيقية على القادة بالقطاع المصرفى" ، **مجلة الدراسات والبحوث التجارية** ، المجلد (٣٢) ، العدد (٢) ، الجزء الأول ، يونيو ٢٠١٢م ، ص ٣٢٠.
- (٨١) المرجع السابق ، ص ٣٢١.
- (٨٢) كمال الدين الصديق: **مرجع سابق**، ص ٣٠.
- (٨٣) عبدالرحمن الكبيسى: **إدارة المعرفة وتطوير المؤسسات** ، المكتب الجامعى الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠٠٤ ، ص ٤٢.
- (84) Adams, R. (et. al.,) "Innovation Management Measurement: A Review", **International Journal of Management Review**, Vol., 8, No. 1, p. 26.
- (85) Holsapple C. & Singh, M., **The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness**, (Arlington: Schema press, 2001), p. 78.
- (٨٦) أحلام إبراهيم ، وخالد إبراهيم: "المعرفة وتأثيرها على القيادة . دراسة تحليلية" ، **المؤتمر العلمى الدولى التاسع** ، الموقع الاقتصادى العربى وخيارات المستقبل، الأردن، ٢٠١٣ ، ص ٨٦.

- (٨٧) مبارك بوعشه ، وليليا بن منصور: "إدارة المعرفة كتوجه إدارى حديث للمنظمات فى عصر العولمة"، المؤتمر العلمى الدولى ، عولمة الإدارة فى عصر المعرفة ، جامعة الجنان ، طرابلس ، ١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢م ، ص ٦.
- (٨٨) صلاح الدين الكبيسى: إدارة المعرفة ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ١٣.
- (٨٩) ياسر الصاوى: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٢.
- (٩٠) علاء محمد شكرى: "دور إدارة المعرفة فى بناء وإدارة المحافظ الاستثمارية" ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، المجلد (٢٥) ، العدد الأول ، يونيو ٢٠٠١ ، ص ٣٩٤.
- (٩١) Corey, Wick, "Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators", **Technical Communication**, Vol. 47, Issue4, p. 515.
- (٩٢) نجم عبود نجم: إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٥ ، ص ٤٣.
- (٩٣) زكريا سالم سليمان إبراهيم: مرجع سابق ، ص ٣٣٨.
- (٩٤) صلاح الدين عواد: إدارة المعرفة ، دار السيسان ، بغداد ، ٢٠١٨م ، ص ٨٠.
- (٩٥) مفتاح الطيب ، نوري على: "إدارة المعرفة: واقعها ومعوقات تطبيقها: دراسة تطبيقية بالجامعة الأسمرية الإسلامية"، مجلة الدراسات الاقتصادية ، المجلد (٥) ، العدد (٤) ، ٢٠٢٢م ، ص ٩٦.
- (٩٦) Holsapple, C. & Sing, M. "The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness", **Expert Systems with Applications**, Vol. 20, 2001, p. 77.
- (٩٧) محمد عواد أحمد: اتجاهات معاصرة فى إدارة المعرفة ، دار صفاء ، الأردن ، ٢٠١٨م ، ص ٦٠.
- (٩٨) David, W. Delong, **Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Work Force**, (Oxford: Oxford University press, 2004), p. 25.
- (٩٩) John, W. & Pat, G., **Strategic Planning for Information System**, 2nd ed., (Chicester, England: John Willy & Sons, 1999), p. 32.
- (١٠٠) محمد أحمد عوض البربرى: مرجع سابق ، ص ٤٢٧ ، ٤٢٨.
- (١٠١) سعيد محمود مرسى ، وصال إبراهيم الدسوقي: مرجع سابق ، ٤١٨.
- (١٠٢) أسماء شطيبي: " مفهوم إدارة المعرفة" ، مجلة القانون المغربي ، دار السلام للطباعة والنشر ، العدد (٢٤) ، ٢٠٢١م ، ص ٢١٢.
- (١٠٣) نهله عبدالقادر هاشم: مرجع سابق ، ص ١٥.

- (104) Drucken, P. "The Information Executive Truly need", **Harvard Business Review**, Jan-Feb, 1995, p. 42.
- (105) Stere Denning "Knowledge Management at World Bank", **Report of Knowledge Management for Development Organization**, www.stevedenning.com/seven-basics-knowledge-management.html, (10/5/2023)
- (106) Roos, R. (et al.), "Measuring your Company, Intellectual Capital", **Long Range Planning**, Vol. 30, No.3, 1996, p. 40.
- (١٠٧) زكريا سالم سليمان إبراهيم: مرجع سابق ، ص ٣٣٩.
- (108) Jennifer, Rowley, "From Learning Organization to Knowledge Entrepreneur" **The Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, No.1, 2000, p. 11.
- (١٠٩) سعد زناد درويش ، وصلاح الدين الكبسي: إدارة المعرفة ، مفاهيم أساسية ، نماذج عمليات ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص ص ٥٢ ، ٥٣ .
- (١١٠) أسماء شطيبي: مرجع سابق، ص ٢١١.
- (111) De Jamett, " Knowledge the Latest Thing", **The Executive Journal**, Vol.12, No.2, p.4.
- (١١٢) أسماء شطيبي: مرجع سابق، ص ٢١٢.
- (113) Boisot, M., **Information and Organizations: the Manager as Anthropologist**, (London: Mac. Press ,1997), p. 74.
- (١١٤) نهله عبدالقادر هاشم: مرجع سابق ، ص ١٧ .
- (115) Maria Martensson, "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool", **Journal of Knowledge Management**, Vol.4, No.3, 2000, p. 14.
- (١١٦) رفعت عبدالحليم الفاعورى: إدارة الإبداع التنظيمي ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ٥٤ .
- (١١٧) حسن العلواني: "إدارة المعرفة . المفهوم والمداخل النظرية" ، المؤتمر العربى الثانى فى الإدارة ، القيادة الإبداعية فى مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠١ م ، ص ٣١٤ .
- (118) Applechans, (et. al.), **Managing Knowledge, A Practical Web- bases Approach**, Reading MA, Adison Wesley, 2019, p. 63.
- (١١٩) على السلمى: إدارة التميز ، دار غريب ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ٢١٠ .
- (١٢٠) سعد غازى الشهرى: مرجع سابق ، ص ٢٠٦ .
- (١٢١) على السلمى: إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعلومات) ، دار غريب للطباعة والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٣ .

- (122) Wiig, Karl, M., **Knowledge Management: the Central Management focus for Intelligent Acting Organization** (U.S.A.: Schema press, 1994), p. 27.

(١٢٣) حمزة بن عبدالله: إدارة المعرفة (أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة) ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، ١٤٢٧ هـ ، ص ٣٢ .

- (124) Wiig, Karl,M., " Application of Knowledge Management in Puplic Administration", **Paper Prepared for Public Administration of the City of Taipei: Taiwan, 2000, p. 41.**

(١٢٥) على السلمي: مرجع سابق ، ص ٣٣ .

(١٢٦) جوير مطر الثبتي: "إدارة المعرفة والاستثمار فى رأس المال المعرفى فى الجامعات" ، مجلة التربية والتنمية ، السنة (١٠) ، العدد (٢٦) ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٦ .

- (127) Kidrrell, Sillinda, (et al.,) "Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education", **Educause Quarterly**, No.4, November 2000, p. 28.

(١٢٨) إيمان سعود أبو خضير: "تطبيقات إدارة المعرفة فى مؤسسات التعليم العالى ، أفكار وممارسات" ، المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية ، نحو أداء متميز فى القطاع الحكومى ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩ ، ص ١٧ .

(١٢٩) فنى غنية: "إدارة المعرفة: دراسة فى الآليات وتحديات التطبيق فى المؤسسة" ، مجلة طبية للدراسات العلمية الأكاديمية ، المركز الجامعي بركة ، المجلد (٤) ، العدد (٣) ، ٢٠٢١ ، ص ١١٤٢ ، ١١٤٣ .

(١٣٠) صلاح الدين الكبيسي: مرجع سابق ، ص ٩٠ .

(١٣١) نور الدين عصام: إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة ، دار أسامه للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ٢٠١٥ م ، ص ٣٨-٤٠ .

(١٣٢) طه حسين: التطور التكنولوجى ودوره فى تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الأعمال ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة ، جامعة الجزائر ، ٢٠١٠-٢٠١١ ، ص ٤٧٧ ، ٧٨ .

(١٣٣) صلاح الدين الكبيسي: مرجع سابق ، ص ٩٦ .

(١٣٤) عصام نور الدين: إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة ، دار أسامه للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ٢٠٢١ م .

- (135) Gray, Peter, H. & Meister, Bunven, B. "Introduction: Fragmentation and Integration in Knowledge Management Research", **Information Technology & People**, Vol. 16, No.3, 2003, p.262.

- (136) Gupta, A. & Daniel, J. "Creating Competitive Advantage by Effectively Management Knowledge: A Framework of KM", **Journal of KM practice**, October, 2002, p.6.
- (137) Skyme, D., **Knowledge Management, Making It Work**, (www.skyrme.com), (8/6/2023) .
- (138) ZaidiAn: "Customer Knowledge Management (CKM) as A Predictor of Innovation Capability With the Moderating Role of Organizational Structure", **Arabian Journal of Business and Management Review**, Vol. 17, 2017, p.4.
- (١٣٩) ليلي محمد حسنى: "درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة فى كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، **المجلة الدولية للتربية المتخصصة**، المجلد الأول، العدد (٤)، ٢٠١٢، ص ١٠٩.
- (١٤٠) صلاح الدين الكبيسي: **مرجع سابق**، ص ٩٥.
- (١٤١) ناصر جاسر، وسلام زكريا: "واقع تطبيق عمليات دارة المعرفة فى جامعة القدس المفتوحة وجراءات تطويرها"، **المؤتمر الثالث والعشرون للاتحاد العربى للمكتبات والمعلومات**، الدوحة، ١٨-٢٠ نوفمبر ٢٠١٢، ص ١٢٠٩.
- (142) Alvesson, Mats, "Organization as Rhetoric: Knowledge Intensive Firms and The Strugcie with Ambiguity", **Journal of Management System**, Vol.30, No.6, 1993, p. 32.
- (١٤٣) نبيل على: "العرب وعصر المعلومات"، **سلسلة كتب عالم المعرفة**، العدد (١٨٤)، ١٩٩٤، ص ٧٤.
- (144) Lee, heiseok & Byoungg, Choi, "Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination", **Journal of Management Information Systems**, Vol.20, No.1, 2003, p.184.
- (145) Mc Adam, Rodney, "Knowledge Management as A Catalyst for Innovation within Organization: A Qualitative Study", **Knowledge and Process Management**, Vol.7, No.4, p.23.
- (١٤٦) إكرام عبدالستار محمد دياب: **مرجع سابق**، ص ١٩٢.
- (147) Hessami, A. & Gray, R. "Creativity, the Final Frontier", **Proceedings of the third European Conference on Knowledge Management**, (Dublin: Trinsty College, 2002), p. 27.
- (148) Peter, J. Buckley & Martin, J. Carter, "Knowledge Management in Global Technology Market", **Long Range Planning**, Vol.33, No.4, 2000, p.55.
- (١٤٩) عبدالوهاب الأمين: **التنمية الاقتصادية: المشكلات والسياسات المقدمة مع الإشارة إلى حالة البلدان العربية**، دار الحافظ، عمان، ٢٠٠٠، ص ١٦٥.

- (١٥٠) سعيد محمود مرسي، وصال إبراهيم الدسوقي: مرجع سابق، ص ٤٢٢.
- (١٥١) رفعت عبدالحليم: مرجع سابق ، ص ٦٢.
- (١٥٢) حسن العلواني: مرجع سابق ، ص ٣١٨.
- (١٥٣) صلاح الدين الكسيبي: مرجع سابق ، ص ٩٥.
- (154) Zaim Ekrem & Selim Zaim, "Performance of Knowledge Management Practices: A Causal Analysis", **Journal of Knowledge Management**, Vol.11, No.6, 2007, p. 24.
- (١٥٥) صلاح الدين الكسيبي: مرجع سابق ، ص ٧٥.
- (156) Marquardi, Micheal, **Building the learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning**, (New Jersey: Prentice hall, 2002), p.38.
- (١٥٧) امتثال أحمد السقا: مرجع سابق ، ص ٢٣٥.
- (١٥٨) نجم عبود نجم: مرجع سابق ، ص ٥٤.
- (١٥٩) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا: مرجع سابق ، ص ١٣.
- (160) Burk, Mike, "Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information", **Public Roads**, Nov.-Dec., 1999, p.27.
- (١٦١) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا: مرجع سابق ، ص ١٣.
- (١٦٢) صلاح الدين الكبيسي: مرجع سابق ، ص ٩٨.
- (163) Duek, G. "Views of Knowledge are Human Views", **IBM System Journal**, Vol.40, No.4, 2001, p. 885.
- (١٦٤) فيصل عبدالله: "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي" ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، السنة (٢٥) ، الجزء الأول ، يناير ٢٠٠٥ ، ص ٩٠٨.
- (165) Fleyed, E. Carlson, **A Guide to Planning A Knowledge Management System**, (New York: University of Maryland , 1999), pp.71-72.
- (١٦٦) سعد غازي الشهري: مرجع سابق ، ص ٢١٥.
- (١٦٧) زكريا سالم سليمان إبراهيم: مرجع سابق ، ص ٣٤٩.
- (168) Robert, Thierauf, **Knowledge Management Systems for Business**, (Westport: Quorum Books, 2003), p. 106.
- (169) Micheal, Porter, **The Comparative Advantage of Nations**, (London: The Macmillan Press ltd, 1990), p.2.
- (170) Davis S., " The Channeling of Student Competition in Higher Education", **The Journal of Higher Education**, Ohio State University, Vol. (6), No. (1), 2022, p.89.

- (171) Michael, Porter, "What is Strategy?" **Harvard Business Review**, Vol.74, Issue 6, Nov.-Dec., 2006, p.91.
- (172) Liu, Twel & Huang, Jinying, "Research Enterprise International Competitive Advantage Sustainability", **International Journal of Bumps and Management**, Vol.4, No.2, February 2009, p.44.
- (173) Peteraf M. & Barney, J. Unraveling **The Resource-Based Tangle**, **Managerial and Decision Economics** 24, (www.interscience.wiley.com) (18/6/2023).
- (174) Richard, P. Rumelt, "What in the World is Competitive Advantage? ", **Policy Working Paper 2003, the Anderson School at UCLA**, (<http://www.anderson.ucla.edu>). (17/5/2023)
- (١٧٥) البياتى : التحليل الإحصائي المعاصر ، مطبعة ألوان ، الرياض ، ١٩٩٣م ، ص ١١٥.
- (١٧٦) سعيد السالم مؤيد : إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي تكاملي ، اثرء للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٩م ، ص ٢٦ .
- (177) Ratih Humi Yat, (et/ al.), Improving University Competitiveness Through Blue Ocean Strategy Based Co. Creating Strategy, **International Journal of Advanced Science and Technology**, Vol. (28), No. 18, 2022, p. 67-68.
- (١٧٨) محمد إبراهيم: " تدويل التعليم أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٨٧)، الجزء الأول، ٢٠١٩، ص ص ٢٢٣-٢٢٤.
- (١٧٩) على عبد ربه حسين: مرجع سابق ، ص ٧٦.
- (180) Michael Porber, (Op.Cit.), p. 48.
- (١٨١) محمد على الروسان ، محمود محمد العجلوني: "أثر رأس المال الفكرى فى الإبداع فى المصارف الأردنية . دراسة ميدانية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٢٢) ، العدد (٢) ، ٢٠١٠ ، ص ٣٦.
- (١٨٢) طاهر محسن ، وائل صبحى: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجى متكامل ، ط ٢ ، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٠٩.
- (١٨٣) محمد عبد الرازق وبيح : مرجع سابق ، ص ٢١.
- (١٨٤) هشام مجدي: " دور القيادة الإدارية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة"، مجلة الحكمة للدراسات الإنسانية، العدد (١٠)، ٢٠٢٠م، ص ص ١٨٠-١٨١.
- (١٨٥) نبيل مرسى خليل: الميزة التنافسية فى مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٦ ، ص ٢١.

(١٨٦) نبيل محمد مرسى ، وأحمد عبدالسلام: الإدارة الاستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧ ، ص ٩٣.

(187) Ahmed Bounfour, **Le Management des Ressources Immaterialness**, (Paris: Dunod, 1998), p. 217.

(188) Lachaal, L., **La Competitive: Concepts, Definitions at Applications**, [http://resources.citheam.org/om/pdf,\(12/5/2023\).](http://resources.citheam.org/om/pdf,(12/5/2023).)

(١٨٩) منى يوسف شفيق: "نموذج مقترح لأثر تبني مدخل التوجه بالعملاء على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على خدمات الهاتف المحمول" ، **المجلة المصرية للدراسات التجارية . جامعة المنصورة** ، المجلد (٣٤) ، العدد (٤) ، ٢٠١٠ م ، ص ٣٢٦.

(١٩٠) نبيل مرسى خليل: **مرجع سابق** ، ص ٢١.

(١٩١) منى يوسف شفيق: **مرجع سابق** ، ص ٣٢٦.

(١٩٢) أحمد سيد مصطفى: **التنافسية فى القرن الحادى والعشرين** ، مدخل إنتاجى ، مطابع الدار الهندسية ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٠.

(193) Yezhuang, T. Shaven, F. "The Radiant Effect of Organizational Memory From Cultural-Oriented to Technical Operational Oriented", **Journal of Industrial Engineering and Engineering Management**, Vol.4, p.34.

(١٩٤) نبيل مرسى خليل: **مرجع سابق** ، ص ٢٥.

(195) Michael Porter, (**Op.Cit**), p.8.

(١٩٦) نبيل مرسى خليل: **مرجع سابق** ، ص ١٥٤.

(١٩٧) تم الرجوع إلى:

- محمد عبد القادر وآخرون: "أثر تطبيق الجودة الشاملة فى الوصول إلى الميزة التنافسية فى المؤسسات الخدمية" ، **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، **جامعة المنصورة** ، المجلد (٣٤) ، العدد (٢) ، ٢٠١٠ ، ص ص ١٨٠-١٨١ .

- نبيل مرسى خليل: **مرجع سابق** ، ص ٨٤.

(١٩٨) عادل سمران: " دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية" ، **مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية** ، مجلد (٤) ، عدد (١٥) ، يوليو ٢٠٢٣ م ، ص ١٨٢٠.

(١٩٩) محى الدين القطب: **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية** ، دار الحامد ، الأردن ، ٢٠١٥ م ، ص ص ٦٥-٦٠.

(٢٠٠) مروان جمعة درويش: " تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية" ، **المؤتمر العلمي الدولي الثالث للجودة والتميز** ، جامعة سكيكدة ، فلسطين ، ص ص ٥٠-٥٤.

(٢٠١) تم الرجوع إلى:

- نجم عبود نجم: "الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية"، أخبار الإدارة ، العدد (٢٨) ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، ١٩٩٩ ، ص ٩.
- نوري مغير: إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات ، متاح على: (3/6/2023) eco.asu.edu/jo/ecofaculty/wp-content/
- (202) Pearce, J. A. & Robinson, R. B., **Strategic Management**, (Boston: McGraw-Hill, 2000), p. 68.
- (203) Hirsch, M.I., **Advanced Management Accounting**, 2nd ed., (N.Y.: Thomson & Learning Publishing Inc., 2000), p. 132.
- (204) Pitts, R. & Lei, D., **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**, (U.S.A.: West publications, 1996), p. 70.
- (٢٠٥) أبو بكر محمد يوسف: "إدارة المزايا التنافسية للمنشأة والدور التيسيري والتأثيري للمراجعة الاستراتيجية (إطار مقترح)" ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، السنة (٢٥) ، العدد الأول ، يناير ٢٠٠٥ ، ص ٧.
- (206) Pitts, R. & Lei, D. (Op.Cit), p.70.
- (٢٠٧) جمال الدين محمد المرسى وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٤.
- (208) Dess, G.g. & Miller, A., **Strategic Management**, (N.Y.: McGraw-Hill Book co., 1993), p. 43.
- (٢٠٩) طه حسين: مرجع سابق ، ص ١٧١.
- (210) Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, Vol. 17, No.1, p. 102.
- (٢١١) هانم خالد سليم: "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر: دراسة حالة لكلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق"، المجلة التربوية بسوهاج، العدد (٧٨)، ٢٠٢٠م، ص ١٨٦٤.
- (212) Abou Ktaish K., Alshalis., "The Effect of Strategic Intelligence on Competitive Advantage in Jordanian Extractive and Mining Companies", **Journal of Scientific Research**, Vol. (7), 2020, p. 258.
- (213) Mushe, E., "Vertical Integration in The Oil Industry: Gaining Competitive Advantage for Economic Development", **Harvard Business Review**, Vol. (19) No. (1), 2013, p. 247.
- (214) **Ibid**, p.255.
- (٢١٥) هانم خالد سليم: مرجع سابق، ص ١٨٦٤.
- (216) Abouktaish K. (Op. Cit), p. 263.
- (217) Mushe E., (Op. Cit), p. 249.

- (218) Abouktaish K., (Op. Cit), p. 263.
- (٢١٩) هانم خالد سليم: مرجع سابق، ص ٣١٥.
- (220) Alornolan N. R., Alsawalhah A., "The Impact of Strategic Intelligence an Achieving Competitive Advantage", **International Journal of Business and Social Science**, Vol. (10), No. (1), 2019, p. 121.
- (٢٢١) هانم خالد سليم: مرجع سابق، ص ٣١٥.
- (222) Alornolan N. R., Alsawalhah A., (Op. Cit), p. 122.
- (٢٢٣) تشارلز هل ، وجاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل ، ترجمة: رفاعي محمد ومحمد عبدالمعتال ، دار المريخ ، الرياض ، ١٤٢١ هـ ، ص ١٩١.
- (٢٢٤) المرجع السابق ، ص ص ٢٨٦-٢٨٧.
- (٢٢٥) حسن على الزغبى: نظم المعلومات الاستراتيجية ، دار وائل ، عمان ، ٢٠٠١ ، ص ص ١٧٩-١٨٠.
- (٢٢٦) محمد عبدالرازق ويح: مرجع سابق ، ص ٢٣.
- (٢٢٧) عاطف عبدالمجيد: "مدخل نظم إدارة التكلفة لتدعيم استراتيجية التميز فى ظل البيئة التنافسية الحديثة" ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، جامعة جنوب الوادى ، العدد الأول ، يونيو ٢٠٠١ ، ص ٧٣.
- (٢٢٨) حمدى جابر محمد نصار: "أثر العلاقة الذاكرة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية فى المؤسسات دراسة ميدانية على شركات الأدوية بالملكة العربية السعودية" ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، السنة (٣٢) ، العدد (٢) ، الجزء (٢) ، يونيو ٢٠١٢ م ، ص ٢٦٣.
- (٢٢٩) أنوار محمد مبارك: "إطار مقترح لتحقيق التكامل بين إدارات المنشأة لتحقيق مزايا تنافسية (دراسة نظرية تطبيقية)" ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٦١.
- (٢٣٠) تشارلز هل ، وجاريت جونز: مرجع سابق ، ص ١٩٢.
- (٢٣١) أنوار محمد مبارك: مرجع سابق ، ص ٢٦١.
- (٢٣٢) محمد عبدالرازق ويح: مرجع سابق ، ص ٢٣.
- (٢٣٣) تشارلز هل ، وجاريت جونز: مرجع سابق ، ص ٢١٤.
- (٢٣٤) نبيل مرسى خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ٢٠١٩، ص ٦٧.
- (235) Micheal Porter, "The Competitive Advantage of Nations", **Harvard Business Review**, March-April Issue, 1990, p.3.
- (٢٣٦) تشارلز هل ، وجاريت جونز: مرجع سابق ، ص ٣٠٧.
- (٢٣٧) محمد عبدالقادر وآخرون: مرجع سابق ، ص ١٧٨.

- (٢٣٨) حمدى جابر محمد نصار: مرجع سابق ، ص ٢٦٣.
- (٢٣٩) أحمد جمال وأسماء سعيد: " أثر تطبيق أبعاد بيئة العمل الابتكارية في تحقيق الميزة التنافسية"، **مجلة الدراسات والبحوث البيئية**، المجلد (١٤)، العدد (٢)، ٢٠٢٣م، ص ١٤.
- (240) Heizer, J. & Render, B., **Principles of Operations Management**, 3rd ed, (Washington.: Prentice Hall, 1999), p. 36.
- (٢٤١) محمد عبدالقادر وآخرون: مرجع سابق ، ص ١٧٨.
- (٢٤٢) حمدى جابر محمد نصار: مرجع سابق ، ص ٢٦٣.
- (٢٤٣) عماد صفر: **الاتجاهات الحديثة للتسويق . محور الأداء فى الكيانات والاندماجات الاقتصادية: المدخل لتحقيق السوق العربية المشتركة** ، منشأة المعارف للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥ ، ص ١١٧.
- (٢٤٤) دور رأس المال الفكرى فى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، متاح على: [www.hrdiscussion.com/hr95622.html.\(10/6/2023\)](http://www.hrdiscussion.com/hr95622.html.(10/6/2023)) .
- (٢٤٥) تامر البكري: **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري، عمان، ٢٠١٨م، ص ٦٠.
- (246) Karin Tollin, Christensen, Lars, " Sustainability Marketing Commitment: Empirical Insight at the Corporate and Functional Level of Marketing", **Journal Business Ethics**, Vol. (165), 2019,p. 82.
- (247) Ibid, p.142.
- (٢٤٨) محمد نصحى إبراهيم: **"المشروعات التنافسية فى الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول مع التطبيق على كليات التربية"** ، المؤتمر الدولى الثانى لتطوير التعليم العالى . اتجاهات معاصرة فى تطوير الأداء الجامعى ، جامعة المنصورة ، ١-٢ نوفمبر ٢٠٠٩ ، ص ٨٢.
- (٢٤٩) عبدالله محمد: **"الدولة والعولمة والجامعة ، الأبعاد السياسية والاقتصادية لأزمة الجامعات المعاصرة"** ، **مجلة اتحاد الجامعات العربية** ، العدد (٤٢) ، ديسمبر ٢٠٠٢م ، ص ص ٤٩-٥١.
- (٢٥٠) سويس هوارى ، وعبدالغنى داود: **"دور الجامعة فى تحقيق التنمية البشرية وتطوير المعرفة"** ، **الملتقى الدولى حول التنمية البشرية وفرص الاندماج فى اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية** ، جامعة ورقلة . الجزائر ، ٩-١٠ مارس ، ٢٠٠٤م ، ص ١٩٦.
- (٢٥١) أحمد نجم الدين: مرجع سابق ، ص ١٣٢.
- (٢٥٢) أحمد سيد مصطفى: **"تنافسية التعليم الجامعى العربى فى القرن الحادى والعشرين (دعوة للتأمل)"** ، **مجلة التربية ، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم** ، قطر ، العدد (١٤٤) ، السنة (٢٢) ، ٢٠٠٣ ، ص ص ٢٨-٢٩.
- (٢٥٣) محمد عبدالرازق ويح: مرجع سابق ، ص ص ٢٤-٢٥.

(٢٥٤) إيمان حمدي زهران: "الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم: دراسة حالة"، **المجلة التربوية بسوهاج**، المجلد (١١٢)، العدد (٢)، ص ٦٣٤.

(٢٥٥) محمد مروان نجيب: **دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية**، المجلد الأول، دار الكتب القانونية، القاهرة، ٢٠١١م، ص ٦٨.

(٢٥٦) هالة أحمد إبراهيم: "تفعيل دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية"، **مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية**، المجلد (٣٣)، العدد (٤)، ٢٠١٨م، ص ٥٠٣.

(٢٥٧) تم الرجوع إلى: - وائل حسان: **رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار أمجد للنشر، عمان، ٢٠١٩م، ص ٤٩.

(258) Huang H., Lee C., "Strategic Management for Competitive Advantage: A Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan", **Journal of Higher Education Policy and Management**, Vol. (34), No. (6), 2012, p. 611.

(٢٥٩) تم الرجوع إلى:

١- مصطفى أحمد أمين: "بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية"، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد (١٠٦)، العدد (٢٤)، ٢٠١٧م، ص ٣٧-٣٨.

٢- ضياء الدين زاهر، **فايزة رضا**: "دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات (دراسة تحليلية نقدية)"، **المؤتمر الدولي العاشر للمركز العربي للتعليم والتنمية - القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة**، ٢٠١٩م، ص ٧٥٢.

(٢٦٠) تم الرجوع إلى:

- فرانك نيومان وآخرون: **مستقبل التعليم العالي: الشعارات والمواقع ومخاطر السوق**، العبيكان للنشر، الرياض، ١٤٣٠هـ، ص ٢٣-٢٥.
- عثمان بن عبدالله الصالح: "تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح"، **مجلة الباحث**، العدد (١٠)، ٢٠١٢، ص ٢٩٩-٣٠٠.
- أحمد سيد مصطفى: **مرجع سابق**، ص ٢٨-٢٩.

- Garelli, Stephane, **Competitiveness of Nations: The Fundamentals**, IMD, **World Competitiveness Yearbook**, Lausanne, Switzerland, 2003, pp. 23-25.

- Scottish Executive, **The Competitiveness of Higher Education in Scotland**, **higher Education Review Report**, Edinburgh, 2004, p.16.

(٢٦١) هيام عبدالرحيم أحمد: "آليات مقترحة لتسويق برامج الدراسات العليا التربوية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية.. كلية التربية جامعة الإسكندرية نموذجًا"، **مجلة الدراسات التربوية والإنسانية - جامعة دمنهور**، المجلد (١٤)، العدد الأول، ص ٢٥٠.

(٢٦٢) أسماء عبدالفتاح عبدالحمد: "تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية"، *المجلة التربوية بسوهاج*، المجلد (٨٣)، العدد (٢)، ص ٩٣٢.

(٢٦٣) هيام عبدالرحيم أحمد: مرجع سابق، ص ٢٥١.

(٢٦٤) هانم خالد سليم: "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر: دراسة حالة لكلية التربية النوعية - جامعة الزقازيق"، *المجلة التربوية بسوهاج*، المجلد (٧٨)، العدد (٣)، ص ١٩١٥.

(٢٦٥) تم الرجوع إلى:

• عثمان بن عبدالله الصالح: مرجع سابق، ص ص ٣٠٠-٣٠٢.

• المرجع السابق، ص ص ٨٤-٨٥.

- UNESCO, *The Role of Higher Education in Society: Quality and Pertinence*, 2nd ed., (Paris: UNESCO, 1991), pp. 15-20.

(٢٦٦) عادل سالم موسى: "إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي، تجارب عالمية"، *مجلة دراسات المعلومات*، العدد (٣)، سبتمبر ٢٠٠٨، ص ٩٩.

(٢٦٧) البنك الدولي: تغيير بناء مجتمعات المعرفة، التحديات الجديدة التي تواجه التعليم العالي، مركز معلومات قراء الشرق الأوسط (ميريك)، القاهرة، ص ١١.

(٢٦٨) عثمان بن عبدالله الصالح: مرجع سابق، ص ١٢٠.

(٢٦٩) المرجع السابق، ص ص ١٢٠-١٢١.

(270) Bina Nusantara University (NINUS), web.binus.ac.id/QMC/contain, (10/5/2023).

(271) Robet Gordon University, **Knowledge Management Center**, www.RGUCKM.overview.htm, (6/6/2023).

(272) Neil Witt, (et al.), "A knowledge Management Approach to Developing Communities of Practice amongst University and College Staff", *Proceedings Assisted*, Singapore, 2007, pp. 1099-1103.

(٢٧٣) إيمان سعود أبو خضير: مرجع سابق، ص ص ٢٩-٣٠.

(274) **Indian Institute of Management**, (Op.Cit)

(٢٧٥) جمهورية مصر العربية: قانون تنظيم الجامعات، قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، مادة (١)، ص ٢.

(٢٧٦) فايز مراد مينا: مرجع سابق، ص ٦٦.

(٢٧٧) مفيد شهاب: "الجامعات وخدمة المجتمع"، *مجلة الجامعة والمجتمع*، العدد (٣)، ديسمبر ٢٠٠٢ م، ص ١٤.

(٢٧٨) نهلة عبد القادر هاشم: مرجع سابق، ص ٥٦.

- (٢٧٩) المرجع السابق ، ٥٥ ..
- (٢٨٠) رئاسة الجمهورية ، المجالس القومية المتخصصة : تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة التاسعة والعشرون ، ٢٠٠١ - ٢٠٠٢م ، ص ص ١٣٢ - ١٣٣ .
- (٢٨١) أشرف السعيد أحمد محمد: مرجع سابق ، ص ص ١٠١-١٠٢ .
- (٢٨٢) المرجع السابق ، ص ص ١٠٦-١٠٧ .
- (٢٨٣) دعاء محمود عبد الفتاح جوهر: مرجع سابق ، ص ١٧٠ .
- (٢٨٤) نهله عبدالقادر هاشم: مرجع سابق ، ص ٥٥ .
- (٢٨٥) دعاء محمود عبدالفتاح جوهر: مرجع سابق ، ص ١٧١ .
- (٢٨٦) محمد ماهر محمود حنفى: "إصلاح التعليم الجامعى المصرى فى ضوء مشروعات تطوير التعليم العالى" ، مجلة كلية التربية . جامعة بورسعيد ، العدد (١٣) ، يناير ٢٠١٣م ، ص ٢٤٤ .
- (٢٨٧) أحمد إسماعيل حجى: "تطوير كليات التربية مدخل لأداء دورها فى تطوير التعليم" ، المؤتمر العلمى السابع عشر ، دور كليات التربية فى إصلاح التعليم، كلية التربية جامعة المنصورة بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة ، ١٢-١٣ نوفمبر ٢٠٠٥م ، ص ٣ .
- (288) - Arab Economy Knowledge Report 2014-Orient Planet, [www.orientplanet.com/akereport2014.pdf,\(8/6/2023\)](http://www.orientplanet.com/akereport2014.pdf,(8/6/2023)) .
- United Nations Development Program, Report 2009, Towards Productive Intercommunication for Knowledge, United Arab Emirates, ([http://www.arab-hdr.org/akr/akr2009/English/akr2009-eng-full-report-pdf,\(8/5/2023\)](http://www.arab-hdr.org/akr/akr2009/English/akr2009-eng-full-report-pdf,(8/5/2023))).
- (٢٨٩) وزارة التعليم العالى: "الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالى" ، المؤتمر القومى للتعليم العالى ، مركز القاهرة الدولى للمؤتمرات ، القاهرة ، ٣-٤ فبراير ٢٠٠٠م ، ص ٦ .
- (٢٩٠) رئاسة الجمهورية: تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، المجالس القومية المتخصصة ، الدورة (٢٩) ، ٢٠٠١-٢٠٠٢م ، ص ١٢٦ .
- (291) عطية منصور عبدالصادق ، وعاشور إبراهيم الدسوقي: التقويم الذاتى لأداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية مدخل للجودة والاعتماد المؤسسى ، العدد (٩٥) ، الجزء (٢) ، يوليو ٢٠١٣م ، ص ٩٥ .
- (٢٩٢) رئاسة الجمهورية: تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، المجالس القومية المتخصصة ، الدورة (٢٩) ، مرجع سابق ، ص ١٦١ .
- (٢٩٣) محمد محمد سكران: "صورة أستاذ الجامعة فى نظر طلابه . دراسة ميدانية" ، الكتاب السنوى فى التربية وعلم النفس ، المجلد (١٤) ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، د.ت ، ص ص ٣٣٣ ، ٣٣٤ .

- (٢٩٤) محمد ماهر محمود حنفى: "إصلاح التعليم الجامعى المصرى فى ضوء مشروعات تطوير التعليم العالى"، مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد ، العدد (١٣) ، يناير ٢٠١٣ م ، ص ٢٤٤.
- (٢٩٥) عدنان بدرى: "تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالى فى الوطن العربى"، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسئولين عن التعليم العالى والبحث العلمى فى الوطن العربى ، تطوير إدارة التعليم العالى فى الوطن العربى ، المؤسسة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالاشتراك مع وزارة التعليم العالى والبحث العلمى ، أبو ظبى ، ٢٠١١ ، ص ١٩٥.
- (٢٩٦) رجب عليوة ، ومحمد عبدالله: "تصور مقترح لتطوير بعض جوانب التعليم العالى فى ضوء الخبرات العالمية المعاصرة"، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة ، العدد (٨٣) ، الجزء الأول ، إبريل ٢٠١٣ ، ص ٤٥٢.
- (٢٩٧) جمال أبو الوفا: "توجهات إدارة الجامعة المصرية نحو تنمية مواردها البشرية لمواجهة التحديات المحلية والعالمية ، رؤية نقدية وإطلاله مستقبلية"، المؤتمر العلمى التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، التعليم والتنمية البشرية فى دول قارة افريقيا ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ص ١٧٢.
- (٢٩٨) منير محمود بدوى : "دور الجامعة بين تحديات الواقع وأفاق المستقبل : رؤية نظرية" ، من بحوث المؤتمر السنوى الثامن عشر للبحوث السياسية ، التعليم العالى فى مصر : خريطة الواقع واستشراف المستقبل ، ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥ م ، ص ٢١١ .
- (٢٩٩) على السلمى : "استراتيجيات اعداد وتدريب عضو هيئة التدريس للتعليم والبحث العلمى فى عصر المعلوماتية والمعرفة " ، المؤتمر القومى السادس لمركز تطوير التعليم الجامعى ، التنمية المهنية لأستاذ الجامعة فى عصر المعلوماتية ، دار الضيافة - جامعة عين شمس ، القاهرة ، ٢٣-٢٤ نوفمبر ١٩٩٩ ، ص ص ١١٩ - ١٢١ .
- (٣٠٠) دعاء محمود عبد الفتاح جوهر : مرجع سابق ، ص ٢٠٦ .