

## العلاقة بين إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية للجامعات الخاصة

دراسة استكشافية في الواقع السوري



د. ايضان الحججي

ماجستير الاستراتيجيات والريادة والإبداع، المعهد العالي للتنمية الإدارية  
بجامعة دمشق

دكتوراه في إدارة الأعمال التنفيذية

د. طاهر شعبان حسن

أستاذ مساعد في قسم الاستراتيجيات والريادة والإبداع، المعهد العالي للتنمية الإدارية - جامعة  
دمشق

نائب العميد ورئيس قسم إدارة العمليات والخدمات في كلية إدارة الأعمال في الجامعة السورية  
الخاصة

تعد التنافسية مؤشراً للقوة الاقتصادية للبلد، إذ لا يكون للاقتصاد أهمية أو تأثير في المحيط الدولي مالم يتمتع بقوة تنافسية عالية. وأصبح لزاماً على أي مجتمع يسعى إلى التنمية والمنافسة والتميز مراجعة نظمه التعليمية وإصلاحها، وخاصة مؤسسات التعليم العالي. ويجب إدراك أن نظام التعليم في القرن الحادي والعشرين هو التحدي المركزي أمام بناء القدرات التنافسية للدول. وتدرك المنظمات في عالم متغير تسوده المنافسة والمزاحمة كم هو مهم أن تعرف ما تعرفه وتكون قادرة على الاستفادة القصوى من المعرفة، وهذا هو أصل المعرفة في المنظمات الخاصة والعامة. فليس هناك حدود تقف عندها، وليس هناك أمد لتوقفها، تتوالد بسرعة نتيجة الثورة التقنية التي يعيشها عالمنا اليوم. والجامعة هي إحدى المنظمات المولدة للمعرفة والمستهلكة لها في نفس الوقت، طورها المجتمع لغرض أساسي هو خدمته، وينصب اهتمامها الأساسي بالبحث عن الحقيقة ووظائفها الأساسية تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع الذي يحيط بها (أبو ملحم، ١٩٩٩). ولتظل الجامعات الخاصة قادرة على المنافسة في المستقبل، سوف تحتاج إلى تطوير أفكارها باكتناز المعلومات وتبني تقاسم المعرفة. مع ضرورة وضع استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة في إطار الاستراتيجية العامة للجامعات الخاصة ومتابعة تنفيذها وتقييمها بما يحقق رسالة الجامعات الخاصة وأهدافها.

مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة

كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس (القاموس المحيط، ص ٥٩٥). وعرفها قاموس (Webster) على أنها: الفهم الواضح والمؤكد لأحد الأشياء، والتعليم، وكل

ما يدركه أو يستوعبه العقل، وهي خبرة علمية، مهارة، اعتياد، اختصاص وإدراك، ومعلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما. وعرف فرانسيس بيكون المعرفة بأنها القوة (نجم، ٢٠٠٨). ويعتقد (Kidwell, 2000) وزملاؤه بأن المعرفة هي معرفة كيف؟ وتشمل: الإدراك، والبصيرة، والخبرات، وتشمل المعرفة التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط. وينظر (Watson, 2007) إلى المعرفة كنتاج لتطور البيانات والحقائق أو الملاحظات أو التصورات وتحويلها إلى معلومات، وعندما نضعها في سياق واتجاه محدد نحولها إلى معرفة. والمعرفة حسب (Jennex, 2007) هي مزيج متطور من الخبرة المؤطرة والقيم والمعلومات وبصيرة الخبير، التي تُقدّم إطار عمل لتقييم ودمج الخبرات الجديدة والمعلومات، ويميل (skadiang, 2009) لاعتبار المعرفة كعملية تطورت خلال عدة مراحل متعددة. وقد صنف (Wiig, 1993) المعرفة إلى: إدراكية، فنية، معرفة الحكمة التطبيقية والعملية، والهجينة. وقسمها (Nanoka, 1994) إلى معرفة: شخصية، عامة، مشتركة، تنظيمية. ويفيد التصنيف في تحديد أي نمط من المعرفة قد يكون الأكثر ملاءمة للإدارة عن غيره. والمعرفة نوعان: ضمنية، تعبر عن معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية، في مقابل المعرفة الصريحة، التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني ويسهل نقلها ومشاركتها. ويركز (Kamasak, 2012) على أن المنظمات التي تدير معرفتها الظاهرة والضمنية بنجاح لديها قدرة أكبر للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة المعقدة والديناميكية. والمعرفة لا تنمو بسرعة فقط؛ ولكن الفجوة الزمنية بين اكتشاف المعرفة وتطبيقها بدأت تتناقص بسرعة مذهلة (Thornburg, 2008). كما أن بناء رأس المال الفكري يتطلب استخدام طرائق جديدة تتفق مع طبيعة العالم الذي يحكمه التغيير غير المحدود. وقد برز المدخل المرتكز على المعرفة من خلال التركيز على الموارد الاستراتيجية غير الملموسة وليس على الموارد المادية (Erden, 2014) ووفقاً لهذا تعتبر المعرفة هي المورد الأكثر أهمية، لذا يختصر بعض الباحثين الموارد الموجودة في المنظمات بمورد واحد غير ملموس هو المعرفة، (Gassmann, 2007) ويمكن القول أن هذه المعرفة هي مصدر الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمات، (Ahern et al., 2014)، وهي المصدر الأساس للقيمة المضافة؛ حيث تسعى إلى استنباط الطرائق لتكوين معرفة المنظمة وتحديد لها والحصول عليها وتوزيعها على الأفراد الذين

يطلبونها لأداء أعمالهم. وإن اكتساب المعرفة ومشاركة الخبرة الجماعية تساهم في تحقيق وإنجاز رسائل منظماتها. وحسب (Chan, 1997) تشعر المنظمات بالقلق إزاء مفهوم إدارة المعرفة، حيث تتجه إلى عوامة نشاطاتها من أجل تعظيم أرباحها. وعلى عكس معظم الموارد التي تستنفد عند استخدامها فإن المعلومات والمعارف يمكن أن تكون مشتركة، وتنمو من خلال التطبيق. وتتجه الشركات إلى إنشاء شبكة المعرفة، التي تضم أربع فئات: ما نعرفه نحن نعرفه، ما نعرفه أننا لا نعرفه، وما لا نعرفه نحن نعرفه، وما لا نعرفه نحن لا نعرفه. حيث إن الفارق الحقيقي الذي يميز الشركات الرائدة هو كيفية استخدام المعرفة لخلق القيمة والنمو المستمر. وإدارة المعرفة وفق (Davenport, 2005) هي نموذج من نماذج الإدارة الذي يستخدم المعرفة كمصدر قوة للمنظمة للوصول إلى قمة المنافسة. وحسب (Mcshane, 2007) إدارة المعرفة هي أي نشاط منظم يحسن من قدرة المنظمة على اكتساب وتقاسم واستعمال المعرفة بطريقة تحسن بقاءها ونجاحها. وهي حسب (Kidwell, 2007) العملية التي نقوم من خلالها بتحويل المعلومات والموجودات الفكرية إلى قيمة مضافة للمنظمة، حيث إنها ترتبط بالأفراد الذين يملكون المعرفة وقدرتها على تحفيزهم على توظيفها عند الحاجة إليها. وعمليات إدارة المعرفة وفق (Bouthillier, 2002) تجميع واكتشاف وحياسة وإنشاء وتخزين ومشاركة، بينما توسع (Allameha, 2001) في العمليات لتصبح خلقاً وامتلاكاً وتنظيماً ونشراً وتطبيقاً للمعرفة. وأورد (Mertins, 2001) نموذج يتضمن ست عمليات أساسية لإدارة المعرفة هي: تشخيص المعرفة وتحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة وخزن المعرفة وتوزيعها وأخيراً تطبيقها. وتتجلى أهمية إدارة المعرفة بقدرتها على تبسيط العمليات وخفض التكاليف بالتخلص من الإجراءات غير الضرورية التي تعيق عمليات الإنجاز السريعة في العمل وخدمة المستفيدين (Mathew, 2008). وقد أشار (Pircher, 2011) إلى أن أغلب برامج إدارة المعرفة لا تزال تركز على خلق مخازن معرفية تقوم على أفضل الممارسات التي قامت بها المنظمات في مجال تخفيض التكاليف، التفوق العملياتي، وأنواع إدارة المعرفة هي:

- إدارة الكفاءة هي التي تركز على عرض المعلومات بطرق متطورة لفهم اتجاهات العمل والتعويض.
- إدارة تبادل المعرفة. استخدام الشبكات الداخلية والمنتديات على شبكة الإنترنت لنشر المعرفة.
- إدارة المعرفة التنافسية تبرز بين إدارة الكفاءة وتبادل المعرفة.

حيث تستطيع مؤسسات التعليم العالي أن توظف إدارة المعرفة وتستثمرها في تحسين أدائها بصفة عامة، وزيادة قدرتها على التكيف وبسرعة مناسبة مع متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة بها محلياً وعالمياً، وأياً كان المدخل الذي تستخدمه الجامعات من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءاً من الجامعة، وإنما يمس كافة أجزائها، لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى الجامعة ككل، بناء عليه فإن تطبيق أفكار و استراتيجيات إدارة المعرفة قد يشمل كافة العمليات الإدارية والأكاديمية للمؤسسة التعليمية. وقد حدد ( Kidwell & Others, 2000) خمسة مجالات لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات وهي: البحث العلمي، تطوير المناهج والبرامج التعليمية، الخدمات والأنشطة الطلابية وخدمات الخريجين، الخدمات الإدارية، التخطيط الاستراتيجي. كما يرى ( Mikuleck & Mikulecky, 2005 ) أن هناك خمسة احتمالات رئيسة لكيفية استثمار أفكار إدارة المعرفة ومبادئها في الجامعات منها: تدريس إدارة المعرفة في البرامج المناسبة لذلك، واستخدام إدارة المعرفة في دعم قرارات الإدارة الجامعية، إضافة إلى تحسين عملية إدارة الوثائق الداخلية وتوفيرها للمستفيدين، ورفع مستوى نشر وتوزيع المعرفة داخل الجامعة وخارجها، واستثمار المعرفة في إحداث التغيير النوعي في العملية التعليمية. وإدارة المعرفة وفق ( Fuller,2002 ) ليست هدفاً بحد ذاتها إنما وسيلة فعالة للاستفادة من القدرات التنظيمية وزيادة الكفاءة والأداء. وهذا ما يؤكد ( Benjamin, 2003 ) بسعي إدارة المعرفة لكسر الحدود وتجاوز المعوقات داخل المنظمة.

### استراتيجيات إدارة المعرفة في الجامعة

تستند استراتيجيات إدارة المعرفة إلى نهج متكامل من الدراسات المعقدة بشأن بيانات المصدر المتطورة من البيئة الداخلية والخارجية، لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة. وفي الوقت الحاضر، ينصب الاهتمام أكثر وأكثر على استراتيجيات تنمية الجامعات في الغرب وفق نهج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمنظمات الأعمال حيث أثبتوا أن التدابير المالية التقليدية مثل العائد على الاستثمار غير كافية، نظراً للصورة غير الكاملة والتي عفاً عنها الزمن لأداء الأعمال، الأمر الذي حال دون تبنيها واستخدامها على المدى الطويل لرجال الأعمال، فاقترحوا إضافة بيانات الأداء المالي التي تعكس رضا العملاء، والعمليات التجارية الداخلية وقدرة الشركة على التطوير والتصرف بنضج. والنهج القائم على تحليل البيئة؛ وتحديد المهمة والأهداف؛ واختيار الاستراتيجية؛ وتنفيذها؛ والتقييم والرصد. حيث ترتبط البدائل الاستراتيجية

بمستويات الإدارة المختلفة على مستوى المنظمة مثل استراتيجية النمو والاستقرار والانكماش والاستراتيجية المختلطة، وعلى مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية مثل استراتيجية نماذج المحفظة، واستراتيجيات بورتر التنافسية (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز)، وعلى المستوى الوظيفي مثل استراتيجية المبتكر والمرن والمتخبط، واستراتيجية البحث عن الحجم النمطي (الحسيني، ٢٠٠٠). ويمكن للجامعات في كثير من الأحيان أن تنجح إذا استطاع رؤساء الجامعات تحديد وربط مصالحهم مع مصالح الموظفين الرئيسيين ودعمها، حيث يرى (Morten and al., 1999) إمكانية تطبيق إحدى نوعي الاستراتيجيات المختلفة جدا لإدارة المعرفة وهما: **استراتيجية التدوين** أي تخزين المعرفة بعناية في قواعد البيانات على أجهزة الكمبيوتر، بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل أي شخص في المنظمة. **واستراتيجية التخصيص** التي تربط المعرفة بالشخص الذي طورها، ويتم مشاركتها بشكل رئيس من الشخص إلى الشخص عبر اتصالات مباشرة. وقد اقترح (Wilg, 1994) ثلاث استراتيجيات لإدخال المعرفة في المنظمات هي:

١. استراتيجية البحث التدريجي في استعمال إدارة المعرفة، ويمكن استعمال هذه الاستراتيجية تدريجياً.
٢. استراتيجية التروي والحذر وتعتمد هذه الاستراتيجية على تبني إدارة المعرفة.
٣. استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة، وهي جزء من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها.

استناداً إلى هذه الاستراتيجيات، نستطيع توضيح المدخل المناسب لتنفيذ إدارة المعرفة، فقد حدد (Wilg) المدخل بما يأتي: (١) مدخل نمط نقل المعرفة، و(٢) مدخل بناء الموجودات المعرفية، و(٣) مدخل إدارة الموجودات المعرفية، و(٤) مدخل العملية المستندة إلى الذكاء. فالإمكانية واسعة لتنفيذ إدارة المعرفة في المنظمة انطلاقاً من حاجتها ووفق رؤيتها ومنظورها.

### التنافسية في الجامعات الخاصة

يمكن تعريف التنافسية في التعليم الجامعي حسب (إبراهيم، ٢٠٠٩) على أنها "قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى الخريجين وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس

ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة، وتكمن الاستراتيجية الفعالة في التشخيص الخارجي، والداخلي لمحيط الجامعة، الذي يمكنها من تحديد الفرص والتحديات من جهة، ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى. وإن تنافسية الجامعة تكمن في قدرتها على تقديم خدمات ذات نوعية جيدة، وبسعر مقبول من طرف المستهلك، وفي الوقت المطلوب. فهل تملك الجامعات الخاصة قدرات تنافسية تمكنها من تحقيق البقاء والنمو في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد الوطني؟ فالمنافسة بين الجامعات الخاصة، حسب رأي الباحث، لم تخلق جودة في التعليم العالي كنتيجة مننتظرة، واقتصرت المنافسة على التركيز على التسويق لتحقيق أرباح أكبر، ولكنها بالمقابل تخلق فرص عمل أكبر. فالجامعات الخاصة حالياً تتنافس مع بعضها البعض لكسب طلاب جدد. وقد لجأت الكثير من الجامعات الخاصة إلى تخفيض معدلات القبول، وتنظيم فروعها التعليمية والبحثية والإدارية وسياساتها المالية والتشغيلية. وترافقت زيادة الاستيعاب في التعليم العالي مع انخفاض في نوعية التعليم والذي تفاقم مع التركيز على الجامعات الخاصة والاتجاه القائم لاعتبار التعليم العالي استثماراً شخصياً للطلبة في المقام الأول، ويعود ذلك الأمر لأسباب عدة: أولاً، تعتمد الجامعات الخاصة ذات القدرة المالية الضعيفة بشكل كبير على الإيرادات المستوفاة من الرسوم الجامعية. وبالتالي فمهما بذلت تلك الجامعات من جهد للمحافظة على المعايير فوق مستوى معين، فإنه سيكون من الصعوبة إرغام طلابها على ترك الجامعة بالرغم من نتائجهم غير المرضية. وقد تمنح الجامعات الخاصة التي لا تتمتع بقدرات مالية آمنة اقتصادياً قبولاً جامعياً للطلاب دون النظر إلى مدى استعدادهم للدراسة طالما أنهم قادرين على دفع الرسوم الدراسية. وهكذا فقد تحولت الجامعات الخاصة السورية إلى أماكن لا تشهد أي نوع من التعلم خارج قاعات المحاضرات. وبالنتيجة تشهد سورية انحداراً وهبوطاً واضحاً في مستوى التعليم العالي. وفي الحقيقة، من المحتمل أن تؤدي المنافسة قصيرة النظر على المكاسب إلى انحدار أكبر في معايير التدريس. ولكن كيف يمكن تجنب تلك الحلقة المفرغة الناجمة عن مغالطة التعميم فيما يتعلق بالتعليم والتدريب. وعليه، فإن ظهور شركات الجامعات الخاصة والحاجة لضمان القيمة التعليمية دفع إدارة الجامعات للبحث عن الوسائل التي تخلق لها القيمة وتختبرها وتحتفظ بها (Elloumi, 2004). وإن العملية التنافسية بين الجامعات بشكل عام تستند إلى عاملي أداء أساسيين، هما الأداء الأكاديمي (الكفاءة العلمية) ومهارة

الأداء الإداري (الكفاءة الإدارية)، ويشكلان معا الكفاءة الإنتاجية للحصول على أفضل المخرجات العلمية في سوق التعليم العالي وفق هذا النموذج البسيط التالي:

**كفاءة الأداء الأكاديمي + كفاءة الأداء = الكفاءة الجامعية**

### الاستراتيجيات التنافسية للجامعات الخاصة

لكي تحقق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية يجب أن تمتلك روابط مع محيطها، ومع الأطراف أصحاب المصالح، والموارد (Mainardes et al., 2011). ولتستطيع مؤسسات التعليم العالي أن تنافس بكفاءة، فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع (Khan & Matalay, 2009). وهناك وجهات نظر متنافسة حول ما الذي يكون التميز في التعليم العالي؟ ويوجد على الأقل ثلاثة خيارات ظاهرة للعيان مختلفة جذرياً هي حسب (Volkwein, 2006): أولاً: ما يعرف بمنظور الموارد والسمعة الذي يركز على أهمية الرتبة المؤسساتية والبرامج الأكاديمية، وإنجازات أعضاء هيئة التدريس، والاعتمادات الأكاديمية وتوافر الموارد المالية والمادية الأخرى، وتقويمات الطلبة ونتائج الاختبارات، ومستويات البحث العلمي، وإعانات المنح. وثانياً: النموذج الذي يركز على الزبون، ويركز على تجربة الطالب، وجودة الممارسات التعليمية، وتوافر الهيئة التدريسية والبرامج الأكاديمية، ومستويات الرسوم التدريسية، وتوافر المعلومات، وتقويمات الخريجين وأرباب العمل، والمرجو هو رضا الطالب عن البرامج الأكاديمية، والخدمات والتسهيلات الأخرى. وثالثاً، وهو نموذج الاستثمار الاستراتيجي، ويركز على العائد على الاستثمار، وتحليل التكلفة والعائد، وضبط النفقات، والأنظمة ومدى الالتزام بها، ومقاييس الإنتاجية المشتملة على عوائد قبول الطلبة، والاحتفاظ بالطلبة، والمدة الزمنية لحصول الطالب على الدرجة العلمية، ونفقات كل طالب. ويعتبر النموذج الأول مفضلاً عند العديد من الهيئات الأكاديمية، ويعتبر مهماً بشكل تقليدي من وجهة نظر خارجية، لاشتماله على الاعتمادات بالرغم من أن هذا النمط في مرحلة تغير. وغالبا ما يركز الطلبة، والأهل، والخريجون وأرباب العمل على النموذج الثاني وهو النموذج الذي يركز على الزبون. ويفضل المسؤولون الحكوميون، وأعضاء المجالس العليا للجامعات نموذج الاستثمار الاستراتيجي، وتناضل إدارات الجامعات للتسوية بين تلك التوجهات، بإدراك المضامين والتبعات الخاصة بالنماذج الثلاثة. ولكن التميز في التعليم يعتبر مفهوماً غير اتفاقي. وتتسم النقاشات



الحديثة بافتراض أن التميز في التعليم يعتبر حيويًا ومهماً لكل المدرسين في التعليم العالي . وقد استخدم ( Kane et al., 2004 ) التميز في التعليم بالتركيز على عملية التحسين الذاتي المستمر. وهكذا فإن على المحاضرين أن يقوموا باستمرار بتحسين طرق تدريسهم، وبالعمل الجاد لتعزيز قدراتهم، والهدف الرئيس منها يكون بترويج التميز في التعليم ( Raftery, 2006 )، على الرغم من أن تقديم المكافآت في مؤسسات التعليم العالي، بغض النظر عن نوعها، يمكن أن يكون شيئاً معقداً، وعملية متعددة الأوجه، وحكومية، تتطلب مشاركة أعضاء لجنة في معظم الحالات ( Badri & Abdulla, 2004 ). وهناك عدد من الدراسات تناول تجارب الجامعات في التميز الأكاديمي ومنها: دراسة ( Chiam et al., 2011 ) حول التميز في التعليم العالي، حيث ناقش الباحثون الدور الذي لعبه هذا التطور في التعليم العالي في جعل التعليم العالي في ماليزيا أكثر ديمقراطية. وعليه، فإن إيجاد جامعات النخبة العالمية مثل جامعة هارفارد وستانفورد وكامبردج لا يحدث بين عشية وضحاها، فالقضية لا تتصل بالأموال، فخلق ثقافة التميز تتطلب سنوات عديدة من العمل الجاد ( Salmi, 2009 ). وقد تلجأ الجامعات الخاصة لتطبيق " استراتيجيات التركيز " الذي يدافع عنه على نطاق واسع في مجال الأعمال التجارية. ولكن، هل من المناسب بالنسبة لهم انتقاء واختيار مجالات معينة من التعليم والتخلي عن أخرى؟ نحن بحاجة إلى إجراء نقاش جاد وناضج لهذه القضايا بين جميع اللاعبين في المجتمع وأصحاب المصلحة. كما أنه لا ينبغي أن ينتظر مدراء الجامعات وخبراء التعليم من الحكومة إنشاء هيئة أو لجنة لتجيب على هذه الأسئلة. سيما وأنهم بحاجة إلى أخذ زمام المبادرة في تجزئة القضايا، وتثقيف الجمهور، وتعميق مستوى الخطاب. ونتيجة ازدياد شدة المنافسة بين الجامعات الخاصة بدأت تظهر استراتيجيات التحالفات كبديل وكخيار استراتيجي من أجل إما اقتسام الأسواق أو الموارد أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات الغير. فالتحالف الاستراتيجي يأخذ عدة مصطلحات من بينها التعاون الاستراتيجي، المساهمة، التنسيق، التحالف من الباطن، اتفاق بين المؤسسات، استراتيجية المرافقة، تنفيذ تشاور، اتفاق تعاقد، اتفاق تعاوني، عمل جماعي، مشروع مشترك. وتعتبر كل من الشراكة والتحالف عن مستويين للعلاقة بين التعليم الجامعي ومؤسسات المجتمع، ولذا قد يصلح استخدام مصطلح التحالف لوصف واقع حال العلاقة التي توجه الجامعات الغربية الآن للارتباط بالمؤسسات الإنتاجية الصناعية منها والتجارية، بينما قد يكون مصطلح الشراكة مناسباً لوصف علاقة الجامعات بالمؤسسات الخدمية.



## المزايا التنافسية في التعليم العالي

تتجسد المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي حسب ( Tirronen, 2009 ) و( Gassmann, 2007 ) من خلال عدد من المؤشرات التي تتداخل مع مؤشرات الأداء وهي تشمل على ثلاثة مستويات رئيسية **تضم الطالب** ( مثل مؤشر معدل توظيف الخريجين الجدد، نسبة الطلبة الذين يكملون دراساتهم العليا، معدل النجاح في اختبارات التراخيص / المهنة، المعرفة والقدرات المهنية للخريجين )، و**الموظف** ويضم مؤشرات ( أداء الموظفين التدريسي، أداء المدرسين في البحث العلمي، الأداء على صعيد البحوث التطبيقية، الخبرة والمهارات العملية في التدريس للكادر الأكاديمي )، **الأداء على المستوى المؤسسي** ويضم مؤشرات ( الثقافة المؤسسية، تقويمات الخريجين، تميز المؤسسة وتفردتها، خدمة المجتمع المحلي، تطوير التعليم الكلي، تطوير المناهج، سمعة المؤسسة، إدارة الموجودات والتسهيلات المتاحة، التعاون مع المؤسسات الخاصة، تقويم المؤسسة، تقويم الصناعة للخريجين )، مع التأكيد على أن الميزة التنافسية تنبع بالنسبة للمؤسسة المحددة من مؤسسات التعليم العالي من الاستخدام الفعال والكفوء للموارد الملموسة وغير الملموسة التي لها حاجة لدعم عمليات التعليم والتعلم. ويظهر من خلال هذا أن للتنافسية بعدين أساسيين: **فالأول** يتحدد من خلال الكفاءات والموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تشكل لها قدرات تنافسية **والثاني** يتعلق بوضعيتها في السوق والتي تتحدد من خلال طريقة التصرف والتعامل مع مكونات وأطراف السوق حيث يحدد لها هذا البعد مدى تميزها وتفردتها عن باقي المنافسين. والميزة التنافسية هي الخصائص التي تعطي للجامعة بعض التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين. وقام بتحديد مصادرها ( Lambin, 1993 ) الذي اعتبرها إما أن تكون داخلية أو خارجية. فالميزة التنافسية الخارجية هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة الاستعمال. أما الميزة التنافسية الداخلية تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسيير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين. وقام Porter بتحديد مصادر الميزة التنافسية، وحصرها في التكلفة والتميز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل: الوفورات الاقتصادية، زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف.

## دعائم التنافسية في الجامعات الخاصة

يطلب من الجامعات الخاصة التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بشدة المنافسة، أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك. ويتم الحكم على تنافسية الجامعة الخاصة، من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة، ومقارنتها بمنافسيها المباشرين، وأهم هذه المؤشرات حسب (Tirronen, 2009) ما يلي:

- **التنافسية المالية:** إن معرفة ذلك يتم بوساطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة الجامعة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع.
- **التنافسية التجارية:** إن قدرة الجامعة الخاصة التنافسية في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية تجاه منافسيها المباشرين.
- **التنافسية التقنية:** وتتمثل في قدرة الجامعة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج خدمات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.
- **التنافسية التنظيمية:** ويتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة.

إن تحديد القدرة التنافسية الكلية للجامعة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه، ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين. إن تنافسية الجامعة تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ما تتحمله من تكاليف ابتداء من عملية التوريد مروراً بعملية إنتاج الخدمة وانتهاء بوضع الخدمة في متناول الطالب.

### الاستراتيجية والميزة التنافسية

يمكن أن تعتمد الاستراتيجية على الميزة التنافسية الخارجية وتسمى باستراتيجية التمييز. أما الاستراتيجية التي تعتمد على الميزة التنافسية الداخلية أو التكاليف فتسمى باستراتيجية التحكم في التكلفة. وعلى كل جامعة، أن تتميز في مدخلاتها ومخرجاتها عن منافسيها. وليس كل تمييز يكون معبراً، بل عليه أن يخلق قيمة إضافية للجامعة والسوق في نفس الوقت. وقد قام (Marmuse, 1996) اعتماداً على

أعمال Porter بإعداد مصفوفة تعتمد بعددين تمثل مصادر الميزة التنافسية من جهة والمجال التنافسي من جهة أخرى كما في الجدول التالي .

### الجدول ( ١ ) الاستراتيجيات النوعية

التميز	التكلفة المنخفضة	الميزة التنافسية
التميز	السيطرة بالتكاليف	مجال واسع
التمركز		مجال ضيق

Source : ( Marmuse, 1996, p382 )

إن استراتيجية التحكم بالتكاليف ترمي إلى إنتاج خدمات ذات جودة عالية عما يقدمه المنافسون، وإيصاله إلى القطاع المستهدف بأقل تكلفة ممكنة . وترتكز استراتيجية التميز على الإبداع في الخدمة وفي الخدمات المرافقة لها، والتوزيع والترويج، والتنظيم والإدارة، وأساليب الإنتاج، مما يميزها عن منافسيها . أما استراتيجية التمركز ( التخصيص ) تعتمد على عامل واحد، متمثل في تحكمها في تدني التكاليف أو تميزها ببعض الميزات ولكن في نطاق ضيق . كما أن استراتيجية التحكم بالتكاليف تتطلب من الجامعة أن تكون لها حصة سوقية كبيرة وحجم مبيعات مرتفع، الأمر الذي يتطلب منها عدم إهمال النوعية . فالتنافسية أصبحت ضرورة للجامعات الخاصة في ظل انفتاح السوق للمنافسة الخارجية، حيث البقاء للذي يقدم خدمات متنوعة وذات جودة عالية . ويكشف التحليل أيضا نقاط القوة والضعف النسبية للجامعة ضد منافسيها، فتمكن الجامعة من معرفة الجوانب الواجب التركيز على تحسينها والجوانب الواجب حمايتها .

### الدراسة الميدانية

تم توزيع الاستبانة في الجامعات الخاصة التالية : جامعة قاسيون الخاصة، جامعة اليرموك الخاصة، الجامعة السورية الخاصة، الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، الجامعة العربية الدولية الخاصة .

### أداة البحث :

تم تصميم استبانة بالاستعانة بالجدول المذكورة في الدراسات السابقة وبتوجيه الاستاذ المشرف باعتماد مقياس ليكرت الخماسي ( موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جدا )، موجهة للمدرسين في الجامعات الخاصة، وتتكون من عدة أجزاء وهي :

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة وتشمل (العمر، المرتبة العلمية، مدة الخدمة).

الجزء الثاني: حول عمليات إدارة المعرفة وهي: توليد المعرفة – خزنها – توزيعها – تطبيقها.

الجزء الثالث: حول استراتيجيات إدارة المعرفة في الجامعات.

وتمت دراسة صدق المحتوى والصدق الظاهري للأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين والاستفادة من آرائهم، ومعرفة مدى وضوح العبارات بعرضها على ( ١٠ ) أساتذة من كلية الاقتصاد والمعهد العالي

للتنمية الإدارية والمعهد العالي لإدارة الأعمال، هبا. وتبين ثبات الأداة حيث بلغت قيمة العامل ألفا

كرونباخ قيمة جيدة 0.77، N=88.

وقد بينت دراسة نتائج تحليل الاستبيان في الجامعات الخاصة وفق آراء أفراد العينة ما يلي:

يبين الجدول ( ٢ ) توزيع أفراد العينة حسب العمر.

#### الجدول ( ٢ ) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

فوق 45 سنة		سنة (45-30)		دون 30 سنة		العمر
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
36%	32	64%	56	0	0	

نلاحظ من الجدول السابق عدم وجود أفراد من الفئة العمرية الأولى دون ٣٠ سنة، بينما يتركز العدد الأكبر من الأفراد في الفئة العمرية الثانية والثالثة. وهذا يشير إلى أن الجامعات الخاصة تعتمد على الكوادر من ذوي الخبرة.

ويبين الجدول ( ٣ ) توزيع أفراد العينة حسب المرتبة العلمية:

#### الجدول ( ٣ ) : توزيع أفراد العينة حسب المرتبة العلمية

استاذ		أستاذ مساعد		مدرس		المرتبة العلمية
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
14%	12	41%	36	45%	40	

يبين الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من مرتبة مدرس، يليهم الأساتذة المساعدين، ثم الأساتذة، ويعود السبب في ذلك إلى قلة عدد الأساتذة والأساتذة المساعدين في الجامعات الحكومية، خلال فترة

الأزمة التي تمر بها البلاد، الرافد الأساسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

ويبين الجدول ( ٤ ) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

## الجدول ( ٤ ) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

فوق 20 سنة		سنة (20-16)		سنة (15-11)		10سنوات وما دون		عدد سنوات الخبرة
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
11%	10	16%	14	48%	42	25%	22	

من الجدول أعلاه نلاحظ تركيز العدد الأكبر من الأفراد في الفئات ذات عدد سنوات الخبرة بين ( ١١-١٥ ) سنة، وينسجم هذا مع واقع أن التقدم في العمر يتناسب مع التقدم في عدد سنوات الخبرة التدريسية ويُفسر سبب اختيار الجامعات الخاصة للمدرسين من الفئات العمرية الأعلى .

## أولاً: عملية توليد المعرفة:

ويبين الجدول ( ٥ ) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عملية توليد المعرفة وفق إجابات أفراد العينة .

## الجدول ( ٥ ) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عملية توليد المعرفة

التسلسل	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تحدد وتحديث وتطور الجامعة احتياجاتها من المعرفة المتعلقة بأعمالها باستمرار	2.7	0.78
2	يتفاعل الأفراد مع بعضهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة	1.4	0.5
3	تدعم الجامعة الأفكار الجيدة والإبداعية	1.6	0.82
4	تعتمد الجامعة على التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة من الأفراد والمجموعات	3.3	0.52
5	تمتلك الجامعة برامج أو نظم توثق بها التجارب والخبرات	2.8	0.5
6	تسعى الجامعة إلى تمكين العاملين وتجنب دورانهم	2.3	0.6
7	تقوم الجامعة بأبحاث ودراسات أو تشجع الابتكار في العمل	1.3	0.57
8	تنشر الجامعة ثقافة المبادرة الفردية والجماعية في العمل	1.4	0.48
المجموع	توليد المعرفة	2.02	

تبين النتائج أن متوسط ممارسات توليد المعرفة أقل من الحد المتوسط = ٣ وهذا يشير إلى تطبيق توليد المعرفة بصورة قليلة. وبناء عليه، هنالك ضرورة لمشاركة العاملين في عملية توليد المعرفة بشكل علمي ومنهجي في كل الجامعات الخاصة .

## ثانياً: عملية تخزين المعرفة:

يبين الجدول (٦) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عملية تخزين المعرفة وفق إجابات أفراد العينة.

## الجدول (٦) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عملية تخزين المعرفة

تسلسل	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري
10	يتم حفظ الخبرات والاستشارات والتجارب في قواعد البيانات (أرشيف-مستندات-برامج كمبيوتر)	3.67	0.64
11	يتم مراقبة سير العمل وتدوين التغير	1.13	0.55
12	تملك أدوات تخزين حديثة متطورة لحفظ المعرفة مثل (برامج ونظم حاسوبية خاصة، قواعد بيانات)	2.17	0.35
13	التكنولوجيا الموجودة تسهل الوصول للمعرفة (نت-كمبيوتر-برامج منظمة)	1.17	0.53
14	يوجد تفسيرات مقننة للمعلومات المخزنة	2.03	0.38
15	تنظيم المعرفة على أساس تداخل التخصصات	4.07	0.61
المجموع	تخزين المعرفة	2.37	

تبين النتائج أن متوسط بنود محور عملية تخزين المعرفة أقل من الحد المتوسط = ٣ وهذا يشير إلى الضعف الذي تعاني منه الجامعات الخاصة في عملية تخزين المعرفة.

## ثالثاً: عملية مشاركة وتوزيع المعرفة:

يوضح الجدول (٧) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عملية مشاركة وتوزيع المعرفة

## الجدول (٧) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عملية مشاركة وتوزيع المعرفة

تسلسل	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري
16	تقوم بعقد اجتماعات وندوات وورشات عمل	2.37	0.72
17	تسمح بوصول الأفراد إلى قواعد البيانات (مثل: نت-شبكة اتصال داخلي-شبكة معلومات داخلية)	2.2	0.96
18	تصدر نشرة دائمة أو تقرير حول الموضوع وتطوراتها	2.97	0.67
19	تنفذ دورات تدريبية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة	4.27	0.69
20	دعوة خبراء من خارج العمل للاستشارة أو كمدرسين أو محاضرين	3.37	0.67
21	يسهل التواصل بين أفراد المنظمة والمديرين لتبادل الأفكار	2.23	0.97

المجموع	مشاركة وتوزيع المعرفة	2.9
---------	-----------------------	-----

تبين النتائج أن متوسط بنود محور عملية مشاركة وتوزيع المعرفة قريبة من الحد المتوسط وهذا يشير إلى أن الجامعات الخاصة تنشر ثقافة تبادل وتقاسم المعارف عبر الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية لتشمل العاملين على مختلف مستوياتهم .

#### رابعاً: عملية تطبيق المعرفة:

يوضح الجدول ( ٨ ) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عملية تطبيق المعرفة

#### الجدول ( ٨ ) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عملية تطبيق المعرفة

تسلسل	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
22	يتوفر أجهزة حاسوب للعاملين تلي احتياجاتهم	2.07	0.72
23	تتوفر شبكة اتصال داخلي بين العاملين	1.37	0.78
24	يتوفر برامج حماية للمعلومات تتصف بالأمان والخصوصية وتمنع تسرب المعلومات	4.67	0.49
25	تعتمد في نشاطها على فرق العمل المتخصصة	2.37	0.72
26	تعود إلى قواعد البيانات والنظم والبرمجيات من أجل صنع القرار	3.37	0.78
27	تبحث في الأسباب التي تعيق من قدرتها على استخدام المعرفة المتوفرة لديها.	4.57	0.49
المجموع	تطبيق المعرفة	3.07	

تبين النتائج أن متوسط بنود محور عملية تطبيق المعرفة أكبر من المتوسط وهذا يشير إلى أن الجامعات الخاصة تطبق ما تمتلكه من معرفة على الرغم من وجود خلل في عملية توليد وتخزين المعرفة فيها .

#### خامساً: ممارسات عملية إدارة المعرفة

يوضح الجدول ( ٩ ) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعمليات إدارة المعرفة ومجموعها

#### جدول ( ٩ ) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعمليات إدارة المعرفة ومجموعها

تسلسل	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	توليد المعرفة	2.02	0.364
2	تخزين المعرفة	2.37	0.305
3	مشاركة وتوزيع المعرفة	2.9	0.469
4	تطبيق المعرفة	3.07	0.428



0.216	2.59	عمليات إدارة المعرفة	المجموع
-------	------	----------------------	---------

تبين النتائج أن متوسط عمليات إدارة المعرفة أقل من المتوسط وهذا يشير إلى أن الجامعات الخاصة تعاني في طريقة ممارستها لعمليات إدارة المعرفة بشكل عام، وتحتاج هذه العملية إلى إعادة نظر وخاصة لجهة عمليات توليد وتخزين المعرفة.

ثم قام الباحث بحساب متوسطات آراء أفراد العينة حول الاستراتيجيات التي تعتمدها الجامعات الخاصة

ويوضح الجدول ( ١٠ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات أسئلة الدراسة والخاصة باستراتيجية قيادة التكلفة.

جدول ( ١٠ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة الدراسة والخاصة باستراتيجية قيادة التكلفة

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	تسلسل
0.6	4.7143	تحرص الجامعة على توفير الخدمة التعليمية بأقل سعر ممكن	1
0.57	2.3143	تحرص الجامعة على جعل تكاليف الترويج في الحد الأدنى	2
0.48	3.8286	تسعى الجامعة الى اختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات	3
0.78	2	تقوم الجامعة بالرقابة على النفقات باستمرار	4
0.5	3.7429	تقارن الجامعات بين نفقاتها ونفقات منافسيه والعوائد المترتبة	5
0.82	3.8286	تعلم الجامعة أن السوق حساس لسعر الخدمة التعليمية حالياً	6
	3.428	استراتيجية قيادة التكلفة	المجموع

تبين النتائج أن متوسط بنود محور استراتيجية قيادة التكلفة يساوي ( ٣.٢٤٨ ) وهو أكبر من المتوسط ( ٣ )، وهذا يشير إلى أن الجامعات الخاصة تعتمد استراتيجية قيادة التكلفة في المنافسة.

وتوضح الجداول التالية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة الدراسة والخاصة باستراتيجية التمييز.

جدول ( ١١ ) استراتيجية التمييز في الخدمة الجوهرية

الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	تسلسل
0.53	1.6857	تقدم الجامعة برامج تعليمية متنوعة لتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل	10
0.38	2.2286	تقدم الجامعة خدمات تعليم حديثة لمواكبة متطلبات وتحديات العصر والعولمة	11
0.61	2	تخصص الجامعة ميزانية لأغراض البحث العلمي والتطوير	12
0.64	1.5714	تقوم الجامعة باستثمار البحوث العلمية لخدمة المجتمع	13
	1.871	استراتيجية التميز في الخدمة الجوهرية	المجموع

تبين النتائج أن متوسط بنود محور استراتيجية التميز في الخدمة الجوهرية يساوي ( ١.٨٧١ ) وهو أصغر من المتوسط ( ٣ )، وهذا يشير إلى أن الجامعات الخاصة لم تستطع اعتماد استراتيجية التميز في الخدمة الجوهرية في المنافسة .

#### جدول ( ١٢ ) استراتيجية التميز في الخدمة التكميلية

الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	تسلسل
.63246	1.8000	توفر الجامعة خدمات تسجيل متميزة لطلبتها	16
.61220	2.0857	توفر الجامعة خدمات ميسرة لدفع الأقساط الجامعية	17
.61220	1.9143	توفر الجامعة خدمات صحية مميزة	18
.59125	2.0571	توفر الجامعة مكتبة مميزة من حيث الكتب والمراجع والدوريات	19
.69209	1.8571	تقدم الجامعة خدمات تعليمية باستخدام التكنولوجيا	20
	1.943	استراتيجية التميز في الخدمة التكميلية	المجموع

تبين النتائج أن متوسط بنود محور استراتيجية التميز في الخدمة التكميلية يساوي ( ١.٩٤٣ ) وهو أصغر من المتوسط ( ٣ )، وهذا يشير إلى أن الجامعات الخاصة لم تستطع اعتماد استراتيجية التميز في الخدمة التكميلية في المنافسة .

#### جدول ( ١٣ ) استراتيجية التميز في المحيط المادي والموقع

الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	تسلسل
0.18	4.57	توفر الجامعة ساحات وملاعب وحدائق للطلبة	22
0.66	4.67	توفر الجامعة أثاث ومكاتب وتسهيلات ذات ألوان جذابة	23

0.85	2.37	توفر الجامعة مباني وقاعات جذابة	24
0.72	3.37	توفر الجامعة قاعات صفية مبردة ومدفأة	25
0.78	2.07	تتمتع مرافق الجامعة بنظافة مميزة	26
	3.071	استراتيجية التميز في المحيط المادي والموقع	المجموع ع

تبين النتائج أن متوسط بنود محور استراتيجية التميز في التميز في المحيط المادي والموقع يساوي ( ٣٠٠٧١ ) وهو أكبر من المتوسط ( ٣ )، وهذا يشير إلى أن الجامعات الخاصة تعتمد استراتيجية التميز في المحيط المادي والموقع في المنافسة.

ويوضح الجدول ( ١٤ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة الدراسة والخاصة باستراتيجية التركيز

جدول ( ١٤ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة الدراسة والخاصة باستراتيجية التركيز

تسلسل	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري
22	تعمل الجامعة على قطاع سوقي محدد يزيد من كفاءة وفاعلية الأنشطة التسويقية	2.3143	.47101
23	تركز الجامعة على خدمة قطاع سوقي واحد بدلا من تشتت الجهود على أكثر من قطاع	1.8000	.63246
24	تسعى الجامعة من خلال العمل على خدمة قطاع محدد إلى التقليل من التكاليف	2.2286	.59832
المجموع	استراتيجية التركيز	2.211	

تبين النتائج أن متوسط بنود محور استراتيجية التميز في التميز في المحيط المادي والموقع يساوي ( ٢٠٢١١ ) وهو أصغر من المتوسط ( ٣ )، وهذا يشير إلى أن الجامعات الخاصة لا تعتمد التركيز في المنافسة.

#### نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والاستراتيجيات التنافسية للجامعات الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية، قام الباحث بتطبيق معامل ارتباط بيرسون بعد التأكد من اعتدالية توزيع البيانات حيث تبين أنها تتبع التوزيع الطبيعي كما هو مبين في الجدول رقم ( ١٥ ).

## الجدول رقم ( ١٥ ) : اعتدالية توزيع بيانات الاستبيان

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		بنود إدارة المعرفة والاستراتيجيات التنافسية
	N	88
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	82.13
	Std. Deviation	83.738
Most Extreme Differences	Absolute	.202
	Positive	.202
	Negative	-.163-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.895
Asymp. Sig. (2-tailed)		.332
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

بما ان قيمة مستوى المعنوية  $SIG=0.332$  أكبر من مستوى الدلالة ٥٪ إذن نقبل الفرضية الصفرية بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي نستطيع تطبيق معامل ارتباط بيرسون، حيث قام الباحث باختبار العلاقة بين متوسطات العبارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة ومتوسط العبارات الخاصة بالاستراتيجيات التنافسية كما يوضحه الجدول رقم ( ١٦ ) التالي:

الجدول رقم ( ١٦ ) : قيمة معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والاستراتيجيات التنافسية للجامعات الخاصة

Correlations			
			الاستراتيجيات التنافسية
Pearson Correlation	إدارة المعرفة	Correlation Coefficient	.741**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	88
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

تبين نتائج الاختبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون، للعلاقة بين إدارة المعرفة والاستراتيجيات التنافسية للجامعات الخاصة تساوي ( ٠,٧٤١ ) وقيمة  $P\_value = Sig$  المقابلة لها تساوي ( ٠,٠٠٠ ) وهي أصغر من مستوى الدلالة ٥٪، وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والاستراتيجيات التنافسية للجامعات الخاصة. وهذا ما تعكسه القيمة الجيدة لمعامل

الارتباط بين إدارة المعرفة والاستراتيجيات التنافسية للجامعات الخاصة (٠,٧٤١) التي تشير إلى وجود علاقة قوية وطردية. ويرى الباحث هذه النتيجة منطقية نظرا لأن الإدارة الجيدة للمعرفة (توليد، تخزين، مشاركة وتوزيع، تطبيق المعرفة) ذات تأثير على الاستراتيجيات التنافسية للجامعات الخاصة جميعها. كما أن تطبيق الاستراتيجية التنافسية المناسبة يساهم في تطوير إدارة المعرفة في الجامعة بشكل يؤسس إلى مزيد من خلق الميزة التنافسية للجامعة.

**الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الاستراتيجية التنافسية في الجامعات السورية الخاصة وقدرتها على المنافسة.**

لاختبار هذه الفرضية، قام الباحث بتطبيق معامل ارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول رقم (١٧).

الجدول رقم (١٧): قيمة معامل الارتباط بين اختيار الاستراتيجية التنافسية والقدرة على المنافسة

Correlations			
			القدرة على المنافسة
Pearson Correlation	اختيار الاستراتيجية التنافسية	Correlation Coefficient	.667**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	88
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

تبين نتائج الاختبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون في اتجاهين، للعلاقة بين اختيار الاستراتيجية التنافسية في الجامعات السورية الخاصة وقدرتها على المنافسة تساوي (٠,٦٦٧) وقيمة  $P\_value = Sig.$  المقابلة لها تساوي (٠,٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة ٥٪، وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية اختيار الاستراتيجية التنافسية في الجامعات السورية الخاصة وقدرتها على المنافسة. وهذا ما تعكسه القيمة الجيدة لمعامل الارتباط بين اختيار الاستراتيجية التنافسية في الجامعات السورية الخاصة وقدرتها على المنافسة (٠,٦٦٧) التي تشير إلى وجود علاقة قوية وطردية. ويرى الباحث هذه النتيجة منطقية نظرا لأن اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة في الجامعات السورية الخاصة ذات تأثير على تطوير وزيادة القدرة على المنافسة للجامعات الخاصة. وبالتالي يقود اختيار الاستراتيجية التنافسية إلى امتلاك الجامعة ميزة تنافسية تمكنها من زيادة قدرتها التنافسية.

## نتائج الدراسة

- ١ . أثبتت الدراسة ومن خلال التغطية للجانب النظري الدور الأساسي والمهم لإدارة المعرفة في اختيار الاستراتيجية التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها الجامعات الخاصة مما يؤدي بالنهاية إلى ميزة تنافسية لها.
- ٢ . تطبق الجامعات الخاصة توليد المعرفة بصورة قليلة.
- ٣ . تعاني الجامعات الخاصة من ضعف في عملية تخزين المعرفة.
- ٤ . تنشر الجامعات الخاصة ثقافة تبادل وتقاسم المعارف.
- ٥ . تطبق الجامعات الخاصة ما تمتلكه من معرفة على الرغم من وجود خلل في عملية توليد وتخزين المعرفة فيها.
- ٦ . تعاني الجامعات الخاصة في طريقة ممارستها لعمليات إدارة المعرفة بشكل عام، وتحتاج هذه العملية إلى إعادة نظر وخاصة لجهة عمليات توليد وتخزين المعرفة.
- ٧ . تعتمد الجامعات الخاصة استراتيجية قيادة التكلفة في المنافسة.
- ٨ . لا تعتمد الجامعات الخاصة استراتيجية التميز في الخدمة الجوهرية في المنافسة.
- ٩ . تعتمد الجامعات الخاصة استراتيجية التميز في الخدمة التكميلية في المنافسة.
- ١٠ . تعتمد الجامعات الخاصة استراتيجية التميز في المحيط المادي والموقع في المنافسة.
- ١١ . لا تعتمد الجامعات الخاصة استراتيجية التركيز في المنافسة.
- ١٢ . وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة واختيار الاستراتيجية التنافسية للجامعات.
- ١٣ . وجود علاقة بين اختيار الاستراتيجية التنافسية في الجامعات السورية الخاصة وقدرتها على المنافسة.

## التوصيات والمقترحات

- ١ . بناء على وجود علاقة بين إدارة المعرفة واختيار الاستراتيجية التنافسية للجامعات نجد من الضروري الاستفادة من خبرة عمال المعرفة (الكادر التدريسي والإداري في الجامعة) في نقاش واختيار الاستراتيجية التنافسية للجامعة.
- ٢ . بناء على وجود علاقة بين اختيار الاستراتيجية التنافسية في الجامعات السورية الخاصة وقدرتها على المنافسة، من الأهمية بمكان سعي الجامعة الهادئ في اختيار استراتيجيتها التنافسية على ضوء

المعلومات والمعارف التي تمتلكها من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لدعم قدرتها على المستمرة على المنافسة.

٣. ضرورة وضع استراتيجية مناسبة لدعم وتعزيز الجهود الرامية إلى إثراء وتعزيز دور إدارة المعرفة وخلق بيئة تنظيمية محفزة لتحقيق الأداء المتميز.

٤. التأكيد على جذب وتعيين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية واستمرار تطويرها وتنميتها وتوفير البنية التحتية والبيئة التنظيمية التي تحفز وتساند الإبداع والابتكار المعرفي في الجامعة.

٥. إيجاد قاعدة للمعرفة تحدث باستمرار يعمل الجميع في إعدادها، قادرة على تزويد العاملين والإدارات بما تحتاجه من معلومات كمية ونوعية في الوقت المناسب والشكل المناسب، باعتبارها أحد أهم عمليات إدارة المعرفة.

٦. التأكيد على الجامعات الخاصة باعتماد استراتيجية التميز في الخدمة الجوهرية والخدمة التكميلية في المنافسة، إلى جانب اعتمادها على استراتيجية التميز في المحيط المادي والموقع في المنافسة.

٧. إشاعة ثقافة التواصل والاتصال مع الآخرين وقبول الجديد وعدم مقاومته، والاستفادة من تجارب أخرى مناظرة، سعياً إلى تحقيق الابتكار والتجديد والارتقاء المعرفي من خلال حث الجامعات الخاصة إلى فتح قنوات الاتصال التفاعلي على المستوى المحلي والإقليمي والدولي بعقد مؤتمرات مشتركة، لتحقيق الترابط المعرفي بما يلبي احتياجاتهم.

#### المصادر والمراجع

##### المراجع العربية

١. أبو ملحم، أحمد (1999)، أزمة التعليم العالي، وجهة نظر تتجاوز حدود الأقطار، الفكر العربي، بيروت، ص 21.
٢. المنيع، محمد عبد الله (2011)، "إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير الخطط والبرامج التعليمية في الجامعات السعودية: نموذج مقترح"، المجلة السعودية للتعليم العالي، وزارة التعليم العالي، ع 6، ص 7-94.
٣. الوديناني، جواهر بنت عواض صالح (2007)، "إدارة المعرفة: مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة"، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى، ص 110-114.
٤. إبراهيم، محمد نصحي (2009). "المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول مع التطبيق على كليات التربية" المقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي - اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي والمنعقد خلال الفترة (1-2 نوفمبر) 2009 بجامعة المنصورة.
٥. أبو سعدة، وضيفة محمد (2014). متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية ببنها، مج. 25، ع. 100، ج. 1 (أكتوبر 2014)، ص ص. 77-107.
٦. عادل محمد زايد: تدعيم القدرات التنافسية للجامعات وجودة العملية التعليمية، مؤتمر تدعيم القدرات التنافسية للجامعات، في الفترة 4-5 يونيو 2008، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص 4.



- ٧ . عبد الباسط محمد دياب : تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة، مؤتمر اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، في الفترة 6-7 فبراير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية جامعة بنى سويف، دار الفكر العربي القاهرة.
- ٨ . عبد الفتاح عبد الرحمن عبد المجيد، ومروة سمير حجازي: ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية والسبيل إلى دعمها والارتقاء بها، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد 34، كلية التجارة جامعة المنصورة، 2010.
- ٩ . عثمان بن عبد الله الصالح: تنافسية مؤسسات التعليم العالي إطار مقترح، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر، عدد 10، 2012، ص 297.
- ١٠ . فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر: عمان. 2000م: ص 18.
- ١١ . لمياء محمد أحمد: الجامعة الافتراضية كإحدى الصيغ التعليمية، المؤتمر السنوي الأول للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس "مستقبل التعليم الجامعي العربي رؤى تنموية"، في الفترة 3-5 مايو 2004، ج 1، ص 650-651.
- ١٢ . محمد عشري حسن عبد المهدي: مناهج ومؤشرات القدرة التنافسية للجامعات العربية، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في إطار اتفاقيات تحرير التجارة الدولية في الخدمات، في الفترة 7-9 مايو 2006، جامعة حلوان.
- ١٣ . ميرخان، خالد حمد أمين (2003). العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي . الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة دكتوراه غير منشورة، العراق، 217 ص.
- ١٤ . نجم، نجم، عبود (2008) "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ص 58-59.
- ١٥ . نسرين أحمد عباس: معايير التقييم الدولية للجامعات المصرية، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في إطار اتفاقيات تحرير التجارة الدولية في الخدمات.
- ١٦ . هاشم، نهلة عبد القادر (2005). إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية (ACED)، مج 11، ع 38، ص 9-68.

#### المراجع الأجنبية

17. Ahern, T., Leavy, B. & Byrne, P., (2014). Complex project management as complex problem solving: A distributed knowledge management perspective. International Journal of Project Management, 32(8), p. 1371-1381.
18. Allameha, Mohsen, Mohsen Zamani, Sayyed Davoodi (2011), "The Relationship between Organizational Culture and Kno Management, (A Case Study: Isfahan University)", Procedia Computer Science 3 (2011) 1224-1236.
19. Badri, M.A. and Abdulla, M.H. (2004). "Awards of excellence in institutions of higher education: an AHP approach." International Journal of Educational Management 18 (4), pp.224-242.
20. Bouthillier, France & Shearer, Kathleen, (2002), "Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective", Graduate School of Library and Information Studies, McGill University, Montreal, Canada, electronic journal Information Research, Vol. 8 No. 1, October 2002.
21. Chaudhry, A.S. and Higgins, S. (2001). Knowledge management teaching. Proceedings of the 67th IFLA Council and General Conference, Boston: MA, August 16-25, pp. 1-9
22. Chiam, C. C., Lim, T., Norbaini, A. H., & Nur, A. O. (2011). "Towards Excellence in Higher Education -The Experience of Open University Malaysia (OUM)." In:

- Symbiosis International Conference on Open & Distance Learning, 21–23 Feb 2011, Pune, India.
23. Davenport T.H. (2005). Information Technology: Mastering the Information and knowledge Environment. New York, USA: Oxford University.
  24. Elloumi, Fathi, (2004). "Value Chain Analysis: a strategic approach to online learning, in Theory and Practice of Online Learning." Chapter 3, Athabasca University.
  25. Erden, Z., Klang, D., Sydler, R. & Krogh, G. v., (2014). Knowledge-flows and firm performance. Journal of Business Research, 67(1), p. 2777–2785.
  26. Fillippo, Daniela De et al. (2012) Visibility in international rankings strategies for enhancing the competitiveness of Spanish universities, *sciencometrics*.
  27. Fuller S. (2002). Knowledge Management Foundations. UK.: Boston & Oxford: Butterworth Heinemann.
  28. Gassmann, O. & Keupp, M. M., (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. Journal of World Business, Volume 42, p. 350–366.
  29. Hansen, Morten T., Nitin Nohria, and Thomas Tierney (1999). What is Your Strategy for Managing Knowledge? Harvard Business Review, March/April 1999, Vol. 77, No. 2, p. 106
  30. Heyneman, Stephen p. (2008). Korea University a global university in a competitive economy.
  31. Jean Jacques Lambin, (1993). «le marketing stratégique», 2 édition, Paris, p.209–210
  32. Jillinda Kidwell J., Karen. M., Linde Vander. (2007). Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education Educause Quarterly. New York, USA: Oxford University.
  33. Kamasak, Rifat, (2012) "Knowledge Management Practice Assessment and the Relationship Between Knowledge Management Practices and Organizational Strategy Development: Empirical Evidence From Turkey", In: "New Research On Knowledge Management Applications And Lesson Learned", Hwei-Tse Hou, InTech, Croatia. P, 35
  34. Kane, R, Sandretto, S. & Heath, C. (2004). "An investigation into excellent tertiary teaching: Emphasizing reflective practice." Higher Education 47, pp.283–310.
  35. Khan, Hina & Matlay, Harry (2009). "Implementing service excellence in higher education." Education & Training, Vol. 51 Issue: 8/9, pp.769 – 780.
  36. Kidwell, Jillinda, Linde, Karen M. Vander, and Johnson, Sandra L. (2000). Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education, EDUCAUSE QUARTERLY, November, No. 4. P.28–33
  37. Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne (1997). Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. Harvard Business Review, July/August, Vol. 75, No. 4, pp. 65–75.

38. Loh Benjamin. & Thomas Menkhoff. (2003). Applying Knowledge Management in Universities Research. Singapore: Walter Editor.
39. Mainardes, E., Ferreira, J. & Tontini, G. (2011). "Creating a Competitive Advantage in Higher Education Institutions: A Proposal and Test of Conceptual Model." International Journal of Management in Education (IJMIE), Special Issue on the Never-Ending Quest for a Competitive Edge in Higher Education, Volume 5-Issue 2/3, pp. 145 – 168
40. Marmuse, C. (1996). «Politique Générale, langage, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques », 2Edition, Economica, p382
41. Mathew, V, (2008). Knowledge management progression, Issues and Approaches for Organizational Effectiveness in Manufacturing Industry: An Implementation Agenda, The Icfai Journal of Knowledge Management,6, No, 1.
42. McShane, Steven L. & Glinow, Mary Ann, (2007) "Organizational behavior", McGraw-Hill, Inc., New York, NY. p, 13.
43. Mertins K. , P. Heisig & J. Vorbeck (2001) , Knowledge Best Practices in Europe, Springer Verlag Berlin , Heidelberg , Germany. p114
44. Mikulecka, Jaroslava & Mikulecky Peter (2005). University Knowledge Management-Issues and Prospects, P,5.
45. Morris, Anne (2001). Knowledge Management: Opportunity for list graduates. 67th IFLA Council and General Conference August 16–25.
46. Murray, Jennex (2007), "What Is Knowledge Management", in Jennex E. Murray, knowledge Management in Modern Organizations, USA, Idea Group Inc. p:96–120.
47. Nanoka, I. (1994), "A dynamic theory of knowledge creation", New York: Oxford Univ. Press. P, 17.
48. Pircher, R., & Pausits, A. (2011). Information and Knowledge Management at Higher Education Institutions. P6.
49. Raftery D. (2006). "In Pursuit of Teaching Excellence: Encouraging Teaching Excellence in Higher Education." AISHE Conference 2006, Maynooth 31st August–1st September.
50. Ramakrishna, Seeram & Venni Venkata Krishna (2001). Emergence of Asian Universities as centers of new knowledge generation and a base for national competitiveness a case study of the national university of Singapore, In liu, N. C et al., (eds.): Paths to a world – Class University: Lessons from practices and experiences classroom, Sen Publishers.
51. Salmi, J. (2009). "The Challenge of Establishing World-Class Universities." World Bank. Schwab, Klaus, ed. 2009.
52. Skadiang, Barbara, (2009), "Dimensions of organizational knowledge management", For the award of Doctor of Business Administration, University of Southern Queensland.

53. Thornberg, Robert (2008). The lack of professional knowledge in values education. *Teaching and Teacher Education* 24 (2008) 1791-1798. [www.elsevier.com/locate/tate](http://www.elsevier.com/locate/tate)
54. Tirronen, Jarkko & Terhi Nokkala (2009). Structural Development of Finnish Universities: achieving Competitiveness and academic Excellence, *Higher Education Quarterly*, Vol.63, No.3, July.
55. Volkwein, J.F. (2006). "Coping with the Challenges of Assessment on Campus." Paper presented at the Middle States Commission on Higher Education Annual Conference. December, Philadelphia.
56. Watson, Ian (2003), "Applying Knowledge Management, Techniques for Building Corporate Memories", USA, Elsevier Science. P, 7.
57. Webster Dictionary (2015). *Encyclopædia Britannica Online*. Retrieved June 24, 2015. P469.
58. Wiig, K. M. (1993), "knowledge management foundations: thinking about thinking. Arlington: Schema Press. P, 148.
59. Wilg, Karl M. (1994) *Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent Acting Organization*, U. S. A. Schema press.