

تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات
المصرية

إيناس عبدالله أحمد عبدالعال *

أ.م.د / هالة أمين مغاوري ***

أ.د / سوزان محمد المهدي **

المستخلص :

استهدف البحث الحالي تعرف الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي في الجامعات من حيث عرض مفهوم التشارك المعرفي وأهدافه وأهميته والتعرف على أهم وسائل وأساليب تحقيقه داخل الجامعات والمتطلبات اللازمة لتحقيقه وصولاً إلى أهم المعوقات التي تحد من عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، ثم الانتقال إلى الأسس النظرية للميزة التنافسية من خلال عرض مفهومها واستراتيجيات تحقيقها، وأهداف الميزة التنافسية للجامعات وأهميتها ومتطلبات تحقيقها داخل الجامعات، ثم التعرف على دور الجامعات في تفعيل عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية، وتوصل البحث لمجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات من أهمها بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعات تشجع أعضاء هيئة التدريس على التشارك المعرفي، وبناء الثقة فيما بينهم، بهدف تحقيق التميز للجامعات ورفع تصنيفها المحلي والعالمي، وضرورة تبني فلسفة التميز في الجامعات المصرية والعمل على تحقيقها والارتقاء بمستوى العمل من خلال إقامة الندوات وورش العمل واعتماد حلقات العصف الذهني حول مفهوم الميزة التنافسية ودعم ثقافة المرونة في العمل للتأقلم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، واستخدام البحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث.

الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي، الميزة التنافسية، الجامعات المصرية، أعضاء هيئة التدريس

* المعيدة بقسم أصول التربية - كلية البنات - جامعة عين شمس - مصر

Enas.ahmed@women.asu.edu.eg

** أستاذ أصول التربية - كلية البنات - جامعة عين شمس - مصر

Suzan-elmahdy@hotmail.com

*** أستاذ مساعد أصول التربية - كلية البنات - جامعة عين شمس - مصر

halamaghawry@hotmail.com

مقدمة

تعد إدارة المعرفة أحد أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التميز والإبداع والنمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية (المغربي، ٢٠٢٠، ص ٢٢)، حيث يرتبط مفهوم إدارة المعرفة ارتباطاً وثيقاً بالتعلم التنظيمي الذي يشير إلى توسيع وتعميق المعرفة في إطار مناسب للمؤسسات الثقافية والتعليمية وذلك من خلال توفير البيئة التعليمية والتنظيمية التي تشجع مشاركة المعارف والخبرات، ووضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات التي تهدف زيادة قدرة الجامعات والمؤسسات التعليمية على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة المحيطة ومواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين لكي تحقق أهدافها بشكل مميز وذلك من خلال تدعيم وتشجيع العوامل والمكونات التي تدعم التشارك المعرفي وبناء مجتمع المعرفة وتبادل المعارف باعتبارها الحل الأفضل لتميز ورقي الجامعات (الدويري وآخرون، ٢٠١٩، ص ٢)، فضلاً عن كونها المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمؤسسات في عالم ديناميكي متغير وتنافسي، من حيث إيجاد الميزة التنافسية والحفاظ عليها، والاستفادة من الوعي والخبرة ورأس المال الفكري للموظفين، وتنمية الذكاء الاجتماعي لتطوير التعلم والإبداع (أحمد، العصيمي، ٢٠١٩، ص ٤).

وتبرز أهمية التشارك المعرفي في أن كل فرد داخل المؤسسة يمتلك معرفة ظاهرة ومعرفة ضمنية، ويجب عليه أن يتشارك كل تلك المعارف مع زملائه حتى يتم إنشاء معارف جديدة، حيث إن التشارك المعرفي هو الأساس الذي يمكن المؤسسة من تطبيق المعرفة والابتكار، كما أنه يؤدي دوراً مهماً في إدارة المعرفة (Zeng , 2018, p.58).

ولما أصبحت سمعة الجامعة ومكانتها تقاس بارتفاع أداء أعضاء هيئة التدريس، وأن أي تطور وتنمية ومحاولة الارتقاء بالمستوى الجامعي لا بد أن تمر بركائز أساسية من أهمها أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم عماد العملية التعليمية التربوية، فهم الذين يقومون بإجراء البحوث التطويرية لحل المشكلات التي تبرز في المجتمع وتقديم الحلول والتوصيات (الدويري وآخرون، ٢٠١٩، ص ٣)، فإن قيامهم بالتشارك العلمي والمعرفي والبحثي من شأنه أن يولد معارف جديدة مبتكرة تسهم في تحقيق ميزة للجامعة، خاصة في ظل تحول الجامعات من الأداء التقليدي إلي الأداء القائم علي المنافسة، والتحول بمخرجاتها من المحلية إلي العالمية (الأشقر، عبدالفتاح، ٢٠١٧، ص ٥٣١)، وفي ظل ظهور التصنيفات العالمية للجامعات التي دعت كل جامعة إلي امتلاك أفضل الوسائل والأداءات في وظائفها الثلاث التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يحقق لها السبق والتميز علي غيرها من الجامعات المنافسة، وزيادة قدرتها علي تنمية وتهيئة مخزون من رأس المال الفكري يضم اساتذة وقادة وعاملين مؤهلين للتفكير الاستراتيجي لتعزيز الأداء الأكاديمي لرفع جودة الخدمات التعليمية المقدمة، فبعد أن كانت المنافسة مقصورة علي جامعات العالم المتقدم دخلت المنافسة إلي الساحة المحلية فأصبح التنافس قائماً بين الجامعات الخاصة مع بعضها البعض، والجامعات الحكومية وبعضها البعض، والجامعات الخاصة المحلية مع الجامعات الدولية أو الاقليمية، والجامعات الخاصة مع الجامعات الحكومية، وأخيراً تنافس كل ماسبق ذكره مع الجامعات الأجنبية التي أتت لتستثمر أموالها وتمارس خدماتها محلياً، أو تلك التي تنشئ برامج تعليمية مشتركة مع جامعات محلية أو تستقطب الطلاب للدراسة بها بالخارج (داود، ٢٠١٩، ص ٦١).

مشكلة البحث وأسئلته:

يعد التشارك المعرفي بالجامعة أحد أكثر أنشطة إدارة المعرفة أهمية وقيمة، فهو النشاط المركزي لإدارة المعرفة وذلك من خلال نقل وتبادل المعارف والرؤى والأفكار والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس ليقدموا معارف جديدة، حيث أن قيمة المعرفة تعتمد علي مستوي مشاركة مضمونها فالمعرفة التي تبقى مكتنزة أو مهملة لاقيمة لها (حسين، العصيمي، ٢٠١٩، ص ٨)، كما يعد التشارك المعرفي هو المحرك الأساس لعمليات الابداع والابتكار والسبيل إلي التميز، ولكن علي الرغم من أهميته إلا أن الكثير من الأفراد مازالوا يحجمون عن المشاركة في هذه العملية، حيث نجد كثير من أعضاء هيئة التدريس يعزفون عن التعاون مع بعضهم البعض الأمر الذي يؤدي إلي الانعزالية وغياب العمل الجماعي وانعدام روح الفريق والمبالغة في الاعتداد بالتخصص علي حساب وحدة المعرفة وتكاملها مما يؤدي إلي انكفاء الأقسام والتخصصات العلمية علي ذاتها وإعاقة إقامة حوار بينها (عبدالحميد، المهدي، ٢٠١٥، ص)، ولعل ما سبق ذكره من مشكلات هو ما أكدته نتائج العديد من الدراسات التي أكدت علي أن من أهم معوقات الانتاجية العلمية لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الاسكندرية أنهم يعزفون عن إجراء انتاج علمي مشترك (البدوي، ٢٠١٩، ص ٤٠١)، وأيضاً دراسة أحمد البكري التي أكدت علي أن التشارك المعرفي يعد مدخلا لتطوير وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات كما أن ذلك يحقق للجامعة العديد من الفوائد من أهمها زيادة قدرة أعضاء هيئة علي قيادة التحسين والتطوير المعرفي والعلمي للجامعة من خلال المهارات والخبرات التي اكتسبوها من مشاركتهم المعارف المختلفة علاوة علي ذلك قدرتهم علي الإبداع والابتكار وبالتالي تحقيق التميز للجامعة (حامد، ٢٠١٨، ص ٢٢).

كما أكدت دراسة سمر هشام علي غياب ثقافة العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس في مجال الأبحاث العلمية (هشام، ٢٠٢٠، ص ١٧٠)، ودراسة صبحي شرف، أسماء السيد التي أكدت علي أن مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاءت بدرجة متوسطة (شرف، السيد، ٢٠١٩، ص ٥٢).

وكذلك أيضاً دراسة تحليلية أجريت علي جامعة القاهرة لرصد الواقع ولوضع الخطة البحثية المناسبة والتي أكدت علي أن أهم نقاط الضعف في جامعة القاهرة تتمثل في عدم وجود تواصل كافي بين الأقسام العلمية بالكلية/المعهد (Inter departmental cooperation)، وأيضاً بينها وبين الأقسام المناظرة بالكليات المختلفة في القطاع، وضعف مفهوم روح فريق العمل لدي العديد من أعضاء هيئة التدريس (قطاع الدراسات العليا والبحوث بجامعة القاهرة، ص ٦٧)، وذلك أيضاً ما أكدت عليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية في الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠ علي أن أهم نقاط الضعف في منظومة البحث العلمي المصري عدم الاهتمام بالأبحاث المشتركة والتخصصات البينية داخل المؤسسات العلمية (وزارة التعليم العالي، ص ١٦).

وفي ضوء ما سبق يمكن طرح الأسئلة الآتية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي بالجامعات؟
- ٢- ما الأسس النظرية للميزة التنافسية بالجامعات؟
- ٣- ما دور الجامعات في تفعيل عملية التشارك المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية؟

٤- ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية؟

أهداف البحث

هدف البحث إلي تحقيق ما يلي:

- ١- تعرف الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي بالجامعات.
- ٢- تحديد الأسس النظرية للميزة التنافسية بالجامعات.
- ٣- تحديد دور الجامعات في تفعيل عملية التشارك المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية.
- ٤- التوصل إلي مجموعة التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية.

أهمية البحث

تنبعث أهمية البحث من الآتي:

- ١- قد يفيد البحث في إثراء البحث العلمي في مجال التشارك المعرفي في الجامعات المصرية.
- ٢- قد يساعد البحث القيادات الأكاديمية في الجامعات المصرية في تفعيل عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسات الجامعية لما لهذه العملية من فوائد في تحقيق الابداع والابتكار والميزة التنافسية.
- ٣- يمكن أن تسهم نتائج البحث في توجيه جهود الجامعات لتوفير وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية انتقال المعرفة وتشاركها بين جميع أعضاء هيئة التدريس.
- ٤- قد يفيد البحث أعضاء هيئة التدريس في التعرف علي التحديات التي تعوق عملية التشارك المعرفي وكيفية التغلب عليها.
- ٥- تناول البحث موضوع الميزة التنافسية والذي بات من الموضوعات الحيوية التي تفرضها شدة المنافسة بين الجامعات، والتأكيد على أن تنافسية الجامعة جزء لا يتجزأ من تنافسية الدولة.

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي لا يقتصر على جمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة معينة بل يمتد أيضا إلى تصنيف هذه المعلومات والبيانات وتنظيمها، بهدف فهم واقع الظاهرة كما هو ومن ثم الوصول إلى استنتاجات وتعميمات لتطوير موضوع هذه الظاهرة (درويش، ٢٠١٨، ص ١١٨)، وبذلك يعد هذا المنهج هو الأكثر ملائمة لموضوع البحث، حيث أمكن من خلاله التعرف على الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي وأهدافه وأهميته ومتطلباته وأهم معوقاته، وأيضا مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها واستراتيجياتها وأهميتها وأهدافها.

مصطلحات البحث:

تحددت مصطلحات البحث فيما يلي:

١- التشارك المعرفي: "Knowledge Sharing"

التشارك لغة يعني التعاون والتضامن في انجاز العمل علي قدم المساواة وهو مصدر للفعل "تشارك" (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ص ٢٩٠).

أما اصطلاحاً فيعرف التشارك المعرفي بأنه "تطبيق معتمد ونقل للأفكار والآراء والخبرات من شخص لآخر وتبادل للمعلومات من مصدر نشوئها إلي أماكن اتصالها وتعزيز التفاعل بين مستخدميها" (الحضرمي، ٢٠١٧، ص ٥)، ويعرف أيضاً بأنه "العملية التي تهدف إلي مساعدة العاملين مع بعضهم البعض لتطوير قدرات جديدة لصالح المؤسسة" (Jain, 2007, p66).

أما إجرائياً فيعرف التشارك المعرفي بأنه "قيام أعضاء هيئة التدريس بتبادل المعلومات والمعارف الصريحة منها والضمنية والأفكار والخبرات وتقاسمها والتي لها علاقة بالعمل والتي تمكنهم من القيام بأعمالهم وأبحاثهم علي نحو مبدع وبما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية".

٢- الميزة التنافسية: "Competitive Advantage"

ميزة في اللغة هي مصدر للفعل "ماز" من (ماز- يميز) حيث ماز الشيء أي فضل بعضه علي بعض أو فضله علي غيره، وهي تعني ما يتميز به الشيء من صفات (معجم المعاني الجامع)، والتنافسية في اللغة مصدرها "تنافس" أي تسابقوا وتباروا دون أن يلحق بعضهم الضرر ببعض (معجم المعاني الجامع).

والتنافسية اصطلاحاً تعني "عملية تبذل فيها المؤسسة محاولات مستمرة من أجل التفوق علي المؤسسات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه، حيث تتنافس المؤسسات فيما بينها علي الأسواق والفرص والعلاء وتشتد المنافسة فيما بينها" (السيد، ٢٠٠٩، ص ١٠٧)، وتعني الميزة التنافسية "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس" (خليل، ١٩٩٨، ص ٣٧).

أما إجرائياً فتعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة الجامعات علي امتلاك مزايا وخصائص تميزها عن منافسيها مما يسمح لها بتقديم خدماتها بمستوى عال الجودة وبما يمنحها مكانة عالية في التصنيفات العالمية للجامعات".

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تتفاوت فيما بينها في درجة الاقتراب من الدراسة الحالية، وفي مدى الاستفادة منها، وانطلاقاً مما انتهى إليه الآخرون يعرض البحث الحالي بعض هذه الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، ويتم عرض هذه الدراسات السابقة وفقاً للمحاور الثلاث التالية:

المحور الأول: دراسات تتعلق بالتشارك المعرفي:

ومن هذه الدراسات مايلي:

١- دراسة إيمان سعيد محليس (٢٠١٩): هدفت الدراسة التعرف علي واقع تطبيق مشاركة المعرفة العلمية في جامعة المنوفية، وآراء واتجاهات الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس في هذه العملية والاستفادة منها في كافة النواحي المعنية، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية موجهة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية للتعرف علي آرائهم واتجاهاتهم العامة حول موضوع مشاركة المعرفة، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها أن مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاءت بدرجة متوسطة، كما أوصت الدراسة بضرورة انشاء إدارة مستقلة تتولي عملية الإشراف والتوجيه لعملية التشارك المعرفي وذلك لتسهيل

الاتصال الفعال بين أعضاء هيئة التدريس والتعريف بأصحاب الخبرات المختلفة في مختلف التخصصات.

٢- دراسة عزت حسن يوسف محمد (٢٠١٧): هدفت الدراسة التعرف علي المناخ التنظيمي السائد بكليات جامعة الأزهر وعلي مستوي التشارك المعرفي لدي أعضاء هيئة التدريس، وكذلك العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والتشارك المعرفي لدي أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات كما تكونت عينة الدراسة من ٣٤٢ من أعضاء هيئة التدريس موزعين علي الكليات عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة دالة إحصائية بين درجات انفتاحية المناخ التنظيمي السائد ودرجات التشارك المعرفي لدي أعضاء هيئة التدريس، كما أوصت الدراسة بالتأكيد علي أهمية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لما لها من دور مهم في النجاح التنظيمي وتحقيق سبق والتميز للمؤسسة الجامعية.

٣- دراسة Jay Dee & Liudvika Leisyte (2017): هدفت الدراسة فهم الشروط الحدودية التي تعزز أو تعرقل عملية انتقال المعرفة أثناء التغيير التنظيمي في الجامعات العامة الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي و تم استخدام استبانة لجمع البيانات طبقت على (٥١) أكاديمياً و(٤٠) مديراً في الجامعة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن مؤسسات التعليم العالي يمكن ان تدعم إنتاج المعرفة وانتقالها خلال عملية التغيير التنظيمي، كما أنه عند السعي إلي تنفيذ مبادرات جديدة لتعزيز الأداء المؤسسي يمكن لمديري الجامعات والأكاديميين مشاهدة التغيير التنظيمي كعملية تعلم تنطوي علي إنشاء ونقل المعرفة عبر الحدود التنظيمية، وأيضاً قد يتطلب إنشاء المعرفة ونقلها تطوير هياكل جديدة واستخدام الاتصالات التي تتمتع بمستوي عال من ثراء وسائل الإعلام.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بالميزة التنافسية:

ومن هذه الدراسات مايلي:

١- دراسة سمر هشام عبدالله داود (٢٠٢٠): هدفت الدراسة تعرف الإطار المفاهيمي للإعتماد والميزة التنافسية بالتعليم الجامعي، وتحليل أبرز التحديات التي تواجهها الجامعات المصرية وانعكاساتها علي تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى الكشف عن واقع تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد بالمؤسسات الجامعية لتحقيق الميزة التنافسية والتوصل إلى متطلبات تحقيق الميزة التنافسية وآليات تحقيقها لتحسين مستوى أداء المؤسسة الجامعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة كأداة للدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: استخدام عضو هيئة التدريس للوسائل التكنولوجية في التدريس ينعكس على جودة العملية التعليمية، استخدام عضو هيئة التدريس الإيميل الرسمي كوسيلة رسمية للتعامل، ضعف الشراكة بين المؤسسات التعليمية ومراكز البحوث الدولية والمحلية، وغياب ثقافة العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس في مجال الأبحاث العلمية.

٢- دراسة أماني عبدالعظيم مرزوق شلبي (٢٠١٨): هدفت الدراسة التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية بالجامعات والجامعات عالمية المستوى، والتعرف على مداخل تحقيق الميزة التنافسية

بالجامعات والمتطلبات التي يجب أن تتوفر لتحقيقها بها، وأيضا التعرف على المعوقات التي تعوق الجامعات المصرية من تحقيق المزايا التنافسية التي تؤكد تميزها وتفرداها عن غيرها من الجامعات وصولا إلى وضع تصور مقترح لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعة في ضوء وظائفها وبعض الخبرات العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: ضعف دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم، ضعف التحفيز المادي المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التميز المؤسسي، والقصور في تحديد برامج وطنية بحثية تتولى الجامعة تنفيذها وفقا لبرامج زمنية متفق عليها بين الجامعة والجهات المستفيدة في المجتمع.

٣- دراسة **Haijing Helen De Haan (2015)**: هدفت الدراسة التعرف على مدى تحقيق مفهوم الميزة التنافسية على مستوى واسع لمؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المقابلات وأسلوب التحليل الكمي، وتحليل نتائج المقابلات الشخصية مع المهتمين بأمر التعليم لتحديد مآثر الميزة التنافسية في سياق تلك المؤسسات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن بناء الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي يتطلب عدة عناصر أساسية منها: جودة التعليم والبحث العلمي، السمعة الأكاديمية للمؤسسة، أعداد الطلاب الملحقين بالمؤسسة، جودة المرافق والخدمات (البنية التحتية)، وضع المؤسسة في التصنيفات العالمية للجامعات، الشراكة والتعاون الدولي، وحصول المؤسسة على الاعتماد، كما أكدت الدراسة على أن الجودة هي العنصر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة سواء على مستوى التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع.

المحور الثالث: دراسات تتعلق بالتشارك المعرفي والميزة التنافسية:

١- دراسة **Rosa Eidizadeh et al (2017)**: هدفت الدراسة تعرف دور ذكاء الأعمال وتشارك المعرفة والابتكار التنظيمي على اكتساب ميزة تنافسية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات للدراسة الميدانية، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمتخصصين من الشركات الإيرانية العاملة في مجال التصدير، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن تشارك المعرفة له تأثير إيجابي وذات مغزى على اكتساب ميزة تنافسية، أن الابتكار التنظيمي يؤثر على الميزة التنافسية، حيث إن الابتكار التنظيمي هو المفتاح للحصول على الميزة التنافسية، وأن تشارك المعرفة والابتكار التنظيمي لهما دور الواسطة في العلاقة بين ذكاء الأعمال والميزة التنافسية لذلك يؤثر ذكاء الأعمال على الميزة التنافسية لشركات التصدير من خلال تبادل المعرفة والابتكار التنظيمي.

وباستعراض الدراسات السابقة يتضح أن هناك أوجه اتفاق وتشابه واختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، هذا إلى جانب أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، ويتم توضيح ذلك على النحو التالي:

فقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كلا من إيمان سعيد محليس (٢٠١٩) ودراسة عزت حسن يوسف محمد (٢٠١٧) ودراسة (Jay Dee & Liudvika Leisyte 2017) في تناولهم للتشارك المعرفي وكذلك استخدام المنهج الوصفي، بينما تختلف عنها في المتغير الآخر، وأيضا تشابهت هذه الدراسة مع دراسة سمر هشام (٢٠٢٠) ودراسة أماني عبدالعظيم مرزوق شلبي (٢٠١٨) ودراسة **Haijing Helen De**

Haan(2015) في تناولهم للميزة التنافسية وكذلك استخدام المنهج الوصفي، بينما تختلف عنها في المتغير الآخر، أما أوجه الاستفادة فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة البحث وصياغتها.

محاور الدراسة

يسير البحث وفقا للمحاور التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

١- مفهوم التشارك المعرفي:

يعد التشارك المعرفي أحد عمليات إدارة المعرفة وأكثرها أهمية، وذلك لأن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة ما لم يتم مشاركة هذه المعرفة مع الآخرين وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة أية تكاليف باهظة جراء عملية المشاركة، ويتعلق تشارك المعرفة بتوصيل المعرفة داخل مجموعة من الأفراد وقد تتكون تلك المجموعة من أفراد يعملون في مؤسسة رسمية مثل بين الزملاء في مكان عمل، أو في مؤسسة غير رسمية مثل بين الأصدقاء وقد يحدث التفاعل بين شخصين علي الأقل إلى مجموعة من الأفراد حيث أن الغرض الأساسي هو استخدام المعرفة المتاحة لتحسين أداء المجموعة (Ching et al, 2008, p317).

والواقع أنه لا يوجد تعريف محدد للتشارك المعرفي، حيث ينظر العديد من العلماء إلى التشارك المعرفي من زوايا مختلفة بناء على خلفيتهم المهنية، كما أنه من الصعب إيجاد تعريف معياري للمفهوم والسبب في ذلك هو وجود عدة عناصر من أهمها: أهداف التشارك المعرفي، طبيعة ونوع المعرفة المتشارك بها، وآلية التشارك (Hsiu-Fen lin, 2007, p56)، وبذلك تعددت مفاهيم التشارك المعرفي ومنها:

- تبادل المعلومات والنصائح والخبرات المتعلقة بالعمل لمساعدة الآخرين والتعاون معهم لتنفيذ تلك الأعمال وحل المشكلات وتطوير أفكار جديدة (Bochang, 2018, p42).
 - العملية التي يتبادل فيها الأفراد معارفهم الصريحة والضمنية وذلك ليقدّموا معارف جديدة (Santosh & Panda, 2016, p 248).
 - توفير المعلومات والخبرات لمساعدة الآخرين والعمل بشكل تشاركي معهم لحل المشكلات وتطوير أفكار جديدة أو تنفيذ سياسات أو إجراءات (Wanger,2003, p 98).
 - فعالية اجتماعية تحتم علي الأفراد الاتصال ببعضهم البعض واستعمال ما يعرفون لحل المشكلات بشكل خلاق لضمان استمراريتهم في أعمالهم اليومية (Zheng, 2018, p53).
 - مجموعة من السلوكيات للأفراد ترتبط بتبادلهم لخبراتهم ومعارفهم في مجال العمل مع أعضاء المؤسسة الآخرين (Yang, 2007, p78).
- ومن خلال التعريفات السابقة للتشارك المعرفي يمكن استنباط بعض النقاط المهمة والتي تقوم الباحثة بتوضيحها على النحو التالي:

- ✓ التشارك المعرفي هو سلوك فردي أو جماعي .
- ✓ التشارك المعرفي عملية تطوعية وليست إجبارية.
- ✓ يتم التحكم في التشارك المعرفي من خلال النظم أو الاجراءات .
- ✓ نتيجة التشارك المعرفي تكون مشتركة بين طرفين أو أكثر.
- ✓ التشارك المعرفي هو عملية جلب المعرفة ونقلها ممن هو مصدر لها إلى مستلم لها.
- ✓ التشارك المعرفي عملية وسلوك متكاملين لنقل المعرفة الصريحة والضمنية من خلال الاتصالات والتفاعلات بين الأفراد.

لا يمكن الحديث عن التشارك المعرفي داخل المنظمة دون الحديث عن نقل المعرفة Knowledge Transfer وتبادل المعرفة Knowledge Exchange ، فبينما يستخدم تبادل المعرفة بطريقة تبادلية مع تشارك المعرفة فإن نقل المعرفة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية التشارك المعرفي داخل المنظمة وتعني "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل والتكلفة المناسبة" (Akbar et al, 2012, p209).

٢- أهداف التشارك المعرفي

يضمن التشارك المعرفي بشكل أساسي تميز الجامعة وذلك لأنه يدعم عمليات الإبداع والابتكار فيها مما يؤدي إلى توليد معارف جديدة تمثل قيمة مضافة لها، حيث أن توليد وتطبيق تلك المعارف الجديدة هو الأساس لبقاء معظم المؤسسات، فأهمية المعرفة لا تكمن فيها بحد ذاتها بقدر ما ترجع إلى القيمة التي تضيفها هذه المعرفة عند مشاركتها، وهذا في جوهره يشكل الهدف من عملية التشارك المعرفي والتي تتمثل في (Ugochi et al, 2013, p720):

- أ - تحسين القدرة الاستيعابية وتحقيق القدرة على الابتكار والقدرات الأخرى.
- ب- تحويل المعارف الفردية إلى معارف تنظيمية لتكون بذلك سياقاً خصباً لتحليل القضايا المتصلة بالمستوى الهيكلي.
- ج- تطوير المسار المهني لعضو هيئة التدريس من خلال كسب سمعة مهنية واعتراف داخل الجامعة نتيجة تشاركه بمعارفه والإستفادة منها في تحسين الأداء.
- د- الحفاظ على المعارف التي يمكن فقدانها بخروج بعض أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرات (للإنتداب أو الإعارة مثلاً).

٣- أهمية التشارك المعرفي

زادت أهمية التشارك المعرفي في العقود الأخيرة وذلك لأنها واحدة من أهم عمليات إدارة المعرفة التي يمكنها تطوير القدرات الإبداعية للموظفين داخل المؤسسات وتعزيز إستعدادهم لمشاركة المعارف التي يمتلكونها، وهناك مجموعة من الدوافع التي زادت من أهمية التوجه إلى التشارك المعرفي، فبالإضافة إلى أن التشارك المعرفي أصبح ضرورة لتحقيق البقاء والاستمرار لدى المنظمات، فقد تمثلت في (Gurteen, 2000, p2):

- أخذت المنتجات غير الملموسة (الأفكار، العمليات والمعلومات) حصة كبيرة و متزايدة في التجارة العالمية.

- ضمان الميزة التنافسية المستدامة يتوقف على الابتكار المستمر، وبعبارة أخرى تطبيق المعرفة الجديدة.
- ارتفاع معدلات دوران العمل، إذ أن الموظفين يرفضون البقاء في نفس الوظيفة مدى الحياة، ومغادرة الموظفون يعني فقدان معارفهم وخبراتهم.
- جهل المؤسسات بما تملكه من معارف وأماكن تواجدها، وبالتالي لا تستطيع معرفة قدراتها الحقيقية وإستغلالها، وذلك لتواجد المعرفة عند أشخاص معينين وعدم انتشارها في المؤسسة ككل.
- سرعة التغيير التكنولوجي والإجتماعي مما يحتم على المؤسسة اكتساب معارف جديدة باستمرار، حيث تتعرض قاعدة المعرفة للتآكل فأكثر من ٥٠% من المعرفة تفقدها المنظمات كل خمس سنوات. وبذلك يمكن حصر أهمية التشارك المعرفي في النقاط التالية (Bulan & Sensuse, 2018, p134):

أ- يعزز الأداء الكلي للمنظمة وكذلك العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.
ب- يتيح للأفراد حل المشكلات بسرعة أكبر والحد من الإزدواجية المكلفة من الجهد وإيجاد حلول مبتكرة من خلال التعاون.

ج- يسهم التشارك المعرفي في تحقيق التعلم الفردي والتنظيمي.

د- يحسن من كفاءة وجودة العمل.

هـ- تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

و- يؤكد التشارك المعرفي على أن المنظمة ستبقى دائما مرنة وأكثر ديناميكية لمواجهة أي تغييرات في بيئة العمل.

ز- تحقيق العديد من النجاحات التنظيمية نتيجة تطبيق المعارف الجديدة.

٤- وسائل وأساليب تحقيق التشارك المعرفي:

وهي مجموعة الآليات والإجراءات التي تساعد على تحقيق التشارك المعرفي، وتؤثر على فعالية سلوكه وممارساته، والتي تتمثل في الآتي (أشرف والسيد، ٢٠١٩، ص ١٣):

أ- مشاركة المعرفة من خلال قاعدة بيانات المؤسسة.

ب- مشاركة المعرفة من خلال التعاملات الرسمية بين الأفراد داخل المؤسسة وعبر فرق العمل والوحدات التنظيمية بها.

ج- مشاركة المعرفة من خلال تفاعل الأفراد غير الرسمي مع بعضهم البعض.

د- مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس من خلال مجتمعات الممارسة مثل: الأنشطة التطوعية.

هـ- مشاركة المعرفة من خلال المنتديات والمواقع الشخصية وبعض شبكات التواصل الإجتماعي.

أي أنه يمكن حصر تلك الآليات والأساليب في النقاط التالية (Ozbek & Toplu, 2011, p23):

- الآليات الرسمية: وهي تلك الأساليب التي تشرف عليها الجامعة مثل التقارير والمذكرات والنشرات الدورية.

- الآليات غير الرسمية: وهي تلك الأساليب غير المبرمجة في الجامعة كاللقاءات التي تتم خارج الجامعة والنقاشات في غرف المحادثة.

- الآليات الشخصية (المباشرة): وهي أساليب تحدث فيها المشاركة وجها لوجه كحضور ورش العمل والندوات والمؤتمرات التي تعقد على مستوى الكلية أو الجامعة، وكذلك الاجتماعات التي تحدث داخل الأقسام وعقد السيمينارات.
 - الآليات غير الشخصية (غير المباشرة): وهي أساليب يتم التشارك فيها عن بعد مثل عقد المؤتمرات عن بعد، المناقشات على شبكة الإنترنت، البريد الإلكتروني، ومجموعات الأخبار.
- ويوجد أيضا مجموعة من الأساليب للتشارك المعرفي داخل الجامعة منها فرق العمل المتنوعة معرفيا، شبكة المعلومات الداخلية (الإنترانت)، وكلاء المعرفة، عبر الوثائق، التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى، فرق الخبرة وملفات المعرفة وحلقات التعلم، حيث يؤكد خبراء إدارة المعرفة ذو الخلفية التعليمية على أن التدريب يعزز معرفة المستخدمين (Shaqrah et al, 2011, p 54).

٥- متطلبات تحقيق التشارك المعرفي :

إن التشارك المعرفي نشاط إستراتيجي قيم يصعب تقليده، حيث إنه يصعب علي الجامعات إيجاد معارف ذات قيمة إذا لم تحدد ماذا يعني بالتشارك المعرفي، ما الهدف من التشارك المعرفي، وكيف يمكن تقييم عملية التشارك المعرفي وتحسينها.

ولضمان ديناميكية وفاعلية عملية التشارك المعرفي داخل الجامعة لابد من توافر مجموعة من المتطلبات وهي كما يلي (عبيدات، ٢٠١٤، ص ١٢٩-١٣٠) :

أ- **الهيكل التنظيمي المناسب:** بدون تبادل المعلومات والمعارف والأفكار بين الأفراد داخل المؤسسة لا يمكن أن يحدث التعلم، لذلك يجب علي المؤسسة أن تحرص علي بناء هيكل تنظيمي يتيح الفرصة لتشارك المعلومات والمعارف بشفافية، كما يسمح بإيجاد بيئة عمل تدعم الإنفتاح في التواصل وزيادة المشاركة.

ب- **القيادة الفعالة:** وهي تلك القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء العمل دون السيطرة عليهم، من خلال التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل تشجع علي حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن تحسين طرق العمل.

ج- **فرق العمل:** تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويتميز بالاتصالات الفعالة نتيجة التغذية العكسية وقدرة الأعضاء علي تبادل الأفكار والمعارف بسهولة.

د- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تعتبر كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الأفراد من خلال تكوين فرق عمل افتراضية .

هـ- **مخازن المعرفة:** هي تلك المخازن التي تخزن فيها المعرفة الداخلية والخارجية إلكترونيا في موقع واحد ليسهل الوصول إليها من قبل الأفراد عند الحاجة إليها، وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الآليات التي تضمن التشارك المعرفي من خلال تنظيم عملية تدفق المعرفة كما تزود الأفراد بتفاصيل المهمات المختلفة.

و- **التدريب:** لابد من الاهتمام بتدريب العاملين علي استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي بغرض تحسين عملية التشارك المعرفي.

كما أن هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب علي المؤسسة توفيرها لتحقيق تشارك معرفي فعال، وتحويل المعرفة من فردية إلي مؤسسية منها (عبدالحافظ والمهدي، ٢٠١٥، ص ٤٩٣-٤٩٤): توفير الأنظمة والتقنيات الحديثة التي تتيح للعاملين التشارك في الموجودات المعرفية، تخفيف القيود أمام

التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات المجتمعية ذات الصلة، تفعيل دور وسائل الإعلام المؤسسية في نقل المعرفة بين الوحدات والأقسام، توفير المعلومات عن أصحاب الخبرة في المؤسسة، تكوين فرق عمل تطوعية لتقديم الاستشارات العلمية، توفير مناخ عمل يحفز تشارك المعرفة، تقييم مستويات الأداء وفق نظم تشارك المعرفة، وتسهيل الوصول إلي قواعد المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.

٦- معوقات التشارك المعرفي في الجامعات:

هناك العديد من المعوقات التي تعوق عملية التشارك المعرفي، منها:

أ- المعلومات والمعارف السرية حيث لا يمكن مشاركة جميع المعلومات والمعارف داخل المؤسسة فربما تكون تلك المعارف سرية للغاية ولا يمكن مشاركتها وتحفظ بها المؤسسات لأنها تشكل قيمة كبرى لها، والأفراد الموثوق بهم فقط يعرفون تلك المعارف والمعلومات لحماية المنظمة (Paloti, 2010, p4) و (Rusuli & Tasmin, 2010, p800).

ب - غياب ثقافة التشارك المعرفي على المستوى المؤسسي (Mazleena & Noorminshah, 2011,) (p80).

ج - عدم تقدير البعض للمعرفة مما ينتج عنه شعورا يمنعهم من سلوك التشارك المعرفي (Saravanan et al, 2017, 34).

د- عدم توافر الثقة، الاختلافات في الثقافة الوطنية أو العرقية، اختلاف مستوى الخبرة (Ismail & Yusof, 2010, p3).

ه - ضعف البنية التكنولوجية، عدم الأمان الوظيفي (Koivisto, 2018, p 29).
و- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة وخاصة ما يمتلكونه من معارف ضمنية نادرة وفريدة لا يمتلكها زملاؤهم.

ز- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها للآخرين للمحافظة على المكاسب المادية.

ح - ندرة وجود سياسة واضحة لمشاركة المعرفة داخل المنظمة.

ط- استخدام القسم للائحة مكافآت غير مرضية (Peng, 2011, p400).

ي- تدني كفاءة تقنية المعلومات والاتصالات المستخدمة.

ك- العبء التدريسي الكثيف.

ل- غياب وسائل التشجيع والتحفيز المناسبة.

المحور الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية

١- مفهوم الميزة التنافسية:

من خلال مراجعة الأدبيات يتبين أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى (Chamberlin, 1939)، ثم إلى (Selznich, 1959) الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة، بعدها حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف كل من (Schendel & Hofer) الميزة التنافسية بأنها: "الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد"، ثم وضع كل من (Porter 1984 & Day 1985) الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، إذ اعتبر أنها هدف استراتيجي، ويعد (Michael Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، إذ صمم نموذجا

لقياسها يستند إلى المتغيرات الجزئية للاقتصاد، ويعد من أوائل الكتاب والباحثين الذين ركزوا على مفهوم الميزة التنافسية في كتابه (الميزة التنافسية) سنة (١٩٨٥) (الربيعاوي وآخرون، ص٥٥٧).

وتعددت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية نظرا لتعدد الزوايا التي يرون من خلالها الميزة التنافسية ومن هذه التعريفات:

- المقدرة علي تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي يتمني الحصول عليها الزبون من خلال ذلك المنتج، ويمكن للشركة تحقيق ميزة تنافسية من خلال إعطاء الزبائن كل ما يرغبون به بصورة أفضل من أي شركة أخرى (العلي، ٢٠٠٦، ص٤٠).

- قدرة المؤسسة علي ايجاد قيمة لزيائنها من خلال استراتيجيية تنافسيية ذكيية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها ويمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها الإستمرار والبقاء (عبدالسميع، ٢٠١٠، ص١٩٣).

- الأفضلية علي المنافسين والتي يتم تحقيقها من خلال تقديم قيم للمستهلكين أكثر من القيم التي يقدمها المنافسون (Sadalia et al, 2020, p238).

- ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها استراتيجيية معيينة للتنافس (خليل، ١٩٩٨، ص٣٧)

- ايجاد قدرة خاصة تميز منتجات المؤسسة وتجعلها في وضع أفضل بالنسبة للمنافسين مما يجعلها تحقق سيطرة نسبية علي شريحة مهمة في السوق تكفل لها حجما من المبيعات (السلمي، ١٩٩٢، ص١٤٩).

إن نجاح أي منظمة وتفوقها على المنافسين الذين يمتلكون نفس الإمكانيات والقدرات والموارد لا يمكن أن يفسر إلا بامتلاكها لمزايا تنافسية ترتبط ببلوغ وضعية تسمح لها بإيجاد قيمة والحصول على أرباح أعلى من المعدل الاعتيادي (العزاوي وجواد، ٢٠١٠، ص ص ٥٦٠-٥٦١)، وبذلك تعد الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا ورئيسا لجميع المنظمات على اختلافها تسعى إلى تحقيقه بهدف الديمومة والاستمرار وذلك في ظل سوق يتسم بالتغيير والتطوير المستمر والسريع، وفي ظل المنافسة الناتجة عن انفتاح السوق العالمي لجميع المنتجات من كافة الدول، مما جعل المنظمات تتسابق فيما بينها لإيجاد وتكوين ميزة تنافسية تتميز بها عن مثيلاتها من المنظمات المشابهة سواء كان ذلك محليا أو دوليا (حميدات، ٢٠١٤، ص٢٦٤).

ويظهر المفهوم الأوضح للميزة التنافسية من خلال خصائصها التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص هي (الغالبى وصبحي، ٢٠٠٩، ص٣٠٩)، (بوران، ٢٠١٦، ص٩٩)، (حافظ وعباس، ٢٠١٦، ص١١٢):

أ- تتسم بالمرونة أي من الممكن إحلال ميزات تنافسية بأخري بكل سهولة وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

ب- تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وليست مطلقة.

ج- تصدر من داخل المؤسسة وتعمل علي إيجاد قيمة لها.

د- تتسم بالاستمرار والاستدامة أي تحقق للمؤسسة سبق علي المدى الطويل وليس علي المدى القصير فقط.

ه- تتسم بالتجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
و- تبني الميزة التنافسية علي الاختلاف وليس علي التشابه.
ز- تمكن من تحقيق التفوق والأفضلية للمؤسسة التي تتم بها مقارنة بالمنافسين.
ح- عادة ما تكون مركزة جغرافيا (دولة، مؤسسة، شركة، جامعة، وغير ذلك).
ط- أن يتناسب استخدامها مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها سواء علي المدى القصير او البعيد.

٢- استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية:

ومن هذه الاستراتيجيات مايلي:

أ- استراتيجية قيادة التكلفة

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الاستراتيجية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من تقديم منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة وبفس الجودة وتحقيق قدر أكبر من الأرباح (كافي، ٢٠١٣، ص ٢٣٨).

وبالتطبيق على الجامعات يجب على الجامعات أن تسعى إلى العمل بتكاليف منخفضة عند تقديم خدماتها التعليمية وأنشطتها البحثية وإجراءاتها الإدارية وخاصة في مرحلة الدراسات العليا، حيث يفد العديد من الباحثين للحصول على البرامج التعليمية من الجامعات التي تقدمها بكلفة أقل من الجامعات الأخرى وعلى مستوى عال من الجودة، وتحقق تلك الاستراتيجية العديد من المزايا للجامعة منها المرونة، وتقوية المركز التنافسي لها، ومواجهة الجامعات المنافسة، والتوسع في سوق العمل، وفي المقابل هناك بعض المخاطر المصاحبة لتطبيق تلك الاستراتيجية داخل الجامعة حيث أنه من السهل على الجامعات المنافسة تقليدها، كما أنها تتطلب مستوى عال من التقنيات (أحمد، ٢٠١١، ص ٥٠).

ب- استراتيجية التميز

أي تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شئ يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة لأنه شئ فريد ومميز، ويمكن استخدام استراتيجية التميز بثلاث طرق هي (gareche et al, 2019, 226)

- من خلال تميز المنتج أو الخدمة عن منتجات وخدمات المنظمات المنافسة وذلك بإضافة خصائص فريدة لها مما يعطيها جاذبية تنافسية.
- احتمال توافر فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن للآخرين امتلاكها.
- من خلال وجود خبرات ومهارات متميزة.

وبذلك لا بد للجامعات من تقديم خدمات تعليمية وبحثية مميزة، مع محاولة الاستمرار في الاحتفاظ بحصتها في السوق العالمي للتعليم العالي والبحث العلمي، وذلك من خلال قدرتها على الإفادة من الأساليب والأدوات الحديثة التي ترفع من مستويات الأداء، وتختصر كثيرا من التكلفة الزمنية والمالية، ومن أمثلة تلك الأدوات والأساليب الاستخدام الإيجابي للمقارنة المرجعية في البحث عن أفضل الممارسات في الأداء للمؤسسات الأكاديمية والبحثية الدولية، والاسترشاد بها في وضع مؤشرات الأداء داخل الجامعة، وكذلك تفعيل الإيجابي لدور التحالفات الاستراتيجية وما يمكن أن تحققه من نقل للتقنية

وتوطينها، وتطوير العمليات الإدارية وتحسينها، وتحديث البحث العلمي وطرقه، واستحداث بعض البرامج التعليمية الفريدة والتي تكون مصدر جذب للباحثين ولسوق العمل، واستخدام واستثمار الموارد المادية والبشرية والمهارات التكنولوجية في الحصول على كوادر علمية وبحثية متميزة ومن ثم تلبية احتياجات الأسواق العالمية، وتحقيق منافع أكثر من الجامعات المنافسة لها.

ج- استراتيجية التركيز

هي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المستهلكين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتأخذ هذه الاستراتيجية في التطبيق العملي شكلين هما (Ceglinski, 2016, p65):

- التركيز مع خفض التكلفة: أي تحقيق ميزة تنافسية في قطاع معين من السوق تعتمد على خفض التكلفة.
- التركيز على التمايز: أي تحقيق ميزة تنافسية في قطاع معين من السوق تعتمد على التمايز في المنتجات.

أما بالنسبة إلى الجامعات فهناك العديد من المؤثرات الضرورية لوجود المنافسة وأن من يمتلك رؤوس الأموال البشرية الرائدة والمبتكرة لديه مصادر القوة والميزة التنافسية، وأن من بين القرارات الأساس التي يجب أن تتخذ على مستوى الجامعات وكلياتها أن تكون قريبة من نبض السوق وتكون على مستوى جوهري من التخطيط (عبدالعال، ٢٠١٧، ص ٢٢٣)

٣-الميزة التنافسية بالجامعات:

بدأ مفهوم التنافسية ينتقل مؤخرا إلى حقل التعليم، حيث تشهد المؤسسات التعليمية وخصوصا الجامعات تحديات جديدة مثل ضرورة تحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد وحصولها على ترتيب متقدم في قوائم أفضل الجامعات على المستويات العالمية وغير ذلك من التحديات، وهذا يضع الجامعات المصرية في منافسة شديدة على المستوى المحلي والعالمي (عبدالعال، ٢٠١٧، ص ٢١٩)

إن تأثر الجامعات بالعولمة والتكنولوجيا وثورة المعلومات والاتصالات فرض عليها المنافسة بقوة بين الجامعات العالمية، وليس على الجامعات من أمر سوى مواجهتها والتعامل معها والعمل على بناء ميزة تنافسية تضمن لها التفوق والاستمرار والبقاء، الأمر الذي أدى إلى ظهور مستوى جديد من المنافسة والتوجه نحو السوق لدى المؤسسات الجامعية، وهي منافسة في سبيل الحصول على الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمنح الخاصة والبحوث والألقاب والإيرادات ودرجة التصنيف والسمعة الجيدة، فهذا النوع من المنافسة يهدف إلى تحسين التعليم وتوسيع إمكانات الجامعة (أحمد، ٢٠١٨، ص ٤٥).

وتشمل التنافسية في التعليم الجامعي شقين أساسيين: الأول قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية والبحثية وتسهيلات التدريب العملي للطلاب ونمط الإدارة ونظم الجودة وابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية، والثاني فهو القدرة على جذب واستقطاب الطلاب والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية (مصطفى، ٢٠٠٣، ص ص ١٢٨-١٢٩)، وبالتالي فالسياق التنافسي للتعليم العالي يدعو مؤسساته إلى بذل الجهد في تعريف المستفيدين من أنشطتها وكذلك توزيعهم

إلى شرائح ومجموعات مستهدفة حتى تستطيع العمل على إحتياجاتهم ورغباتهم ومحاولة مقابلتها وإشباعها بما يحقق غاياتها وأهدافها وطموحاتها المستقبلية، فالجامعات أصبحت ملزمة ببناء قدراتها التنافسية والبحث عن التفوق والتميز عن المؤسسات الأخرى، وهذا لا يتم إلا عن طريق الإيمان بحتمية التغيير في فلسفة ورؤية الجامعات، فلم تعد في منأى عن الصعوبات والتغيرات التي تطال منظمات الأعمال الأخرى (فوزي والطائي، ٢٠١١، ص ٣٩)، وبذلك أصبح التميز ضرورة أساسية لنجاح المؤسسات الجامعية على اختلاف تخصصاتها، حيث يتجه إلى تحقيق إنجاز غير مسبوق سواء على مستوى المؤسسة ذاتها أو مثيلاتها، فأصبح مطلبا حيويا تسعى الجامعات لتحقيقه للنهوض ومواجهة أزمة الثقافة والهوية والخصوصية في عالم تدعو فيه العولمة وأدواتها الشرسة إلى إزالة الحدود (زايد، ٢٠١٨، ص ١٥).

وتتخذ التنافسية بين الجامعات صورا عديدة وتتمثل في (راولي و شيرمان، ٢٠٠٧، ص ص ٦٠-٦٢):

- ✓ **التنافس على الموارد:** حيث تسعى كل جامعة إلى التنافس من أجل الحصول على الموارد والأموال الكافية لأنشطتها التعليمية، بما يساعدها على تحسين عملياتها ومخرجاتها بما يفيد المجتمع فتنحسرن مكانتها وهكذا تظل في البقاء والاستمرار في التحسين المستمر.
- ✓ **البحث عن جهات ترعاها:** أي البحث عن جهات وموارد إضافية للتمويل وجمع ما يكفي من الهبات والمنح للجامعات.
- ✓ **التنافس على الطلاب:** حيث ترغب كل جامعة في جذب الكثير من الطلاب المتفوقين يضيفون المزيد من السمعة والعراقة للجامعة، فتقوم لذلك باتباع طرق معينة لجذب هؤلاء الطلاب مثل التوسع في المنح الدراسية وغيرها.
- ✓ **التنافس على اجتذاب الهيئات التدريسية والإدارية المتميزة والاحتفاظ بها** بما يدعم من قدرتها التنافسية ويعمل على تحسينها.
- ✓ **التنافس من أجل التفوق:** وذلك عن طريق تطوير برامجها التعليمية بما يضاهاى أسماء الجامعات المتميزة والتفوق فيها بحيث تكون ذا نوعية متميزة، فهذا بدوره يجتذب الطلبة والمدرسين الأكفاء والمنح والهبات للمؤسسات الجامعية لمساعدتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية ونجاحها في المدى البعيد.

أ- أهداف الميزة التنافسية للجامعات:

تسعى الجامعات من خلال بناء الميزة التنافسية لتحقيق مجموعة من الأهداف وتتمثل في: (إبراهيم، ٢٠١٥، ص ص ٢٢٢٣-٢٥٦)، (مصطفى وآخرون، ٢٠١٩، ص ٦٤٤)، (شليبي، ٢٠١٨، ص ٤٥):

- بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الخريج الكفاء وبطريقة مستدامة والتي يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين .
- تحسين المركز التنافسي للجامعة بين مثيلاتها.
- ايجاد فرص تسويقية جديدة للجامعة ودخول مجال تنافسي جديد كدخول أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو المستفيدين، أو نوعية جديدة من الخدمات أو المنتجات.

- تحديد المهارات المطلوبة من مخرجات الجامعة وسوق العمل سواء أكان محليا أو إقليميا أو عالميا.
 - إحداث تعاون بين الجامعة والهيئات العلمية بالخارج في مجالات تبادل أعضاء هيئة التدريس والمنح وجميع المجالات ذات العلاقة.
 - تشكيل مجالس استشارية للجامعة من كفاءات محلية وعالمية في رسم مستقبل الجامعة علي المستوي التنافسي العالمي.
 - تشجيع نشر الأبحاث المتميزة في مجلات علمية عالمية.
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة لأهداف الجامعة وللفرص الكبيرة التي تريد اغتنامها.
- ب- أهمية الميزة التنافسية للجامعات:**

للميزة التنافسية للجامعات أهمية كبرى وتتمثل تلك الأهمية في (دياب، ٢٠١٠، ص ١٢٦٥) و (العنبي، ٢٠١٤، ص ٢٠) و (قشقش، ٢٠١٤، ص ٦٧) و (Wang, 2009, p112):

- تحقيق الاستفادة القصوي من كل الإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسات التعليمية بهدف الوصول إلي أفضل المخرجات التي تتناسب مع متطلبات معايير الجودة العالمية وكذلك احتياجات ومتطلبات سوق العمل.
- تعد عاملا مهما وجوهريا لعمل المنظمات علي اختلاف أنواعها وإنتاجها، لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجيات التنافسية وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم هذه الميزة وانبثاق الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.
- تعد الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المنظمات المتميزة عن غيرها، لأن المنظمات المتفوقة تتميز بايجاد نماذج جديدة منفردة لا يمكن تقليدها لأنها واثقة من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتوفرة بشكل واسع وكبير وأن المنافسين علي علم كامل بها.
- صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة لنظم التعليم الأخرى.
- تكوين فكرة مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد الجامعة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اغتنامها لكونها مستندة علي موارد المنظمة وقدراتها.
- تحقيق التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- السماح للجامعات المحلية من الانتشار في الخارج بشرط تقديم خدمات تعليمية تمكنها من ذلك.
- دعم وتحسين العلاقات بين الجامعات والقطاع الصناعي من خلال عدة وسائل كالأبحاث والمشاريع المشتركة، وتقديم الخدمات الاستشارية، ورعاية المبدعين والباحثين، بما يحقق التقدم لهذا القطاع، والفائدة المادية والعلمية للجامعات، وتعزيز تواجدتها في الأسواق المحلية والعالمية للتعليم الجامعي.

ج-متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات :

تتمثل أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات فيما يلي (مغاوري، ص ص ٢٥-٢٦) و (كمال، ٢٠١٣، ص ١٦٨):

- وجود موارد بشرية متميزة وعلية درجة عالية من الكفاءة والإخلاص والإتقان والتفاني في العمل، والاهتمام بهم ورعايتهم علميا واجتماعيا، وتقديم الحوافز والمكافآت المجزية لأنشطتهم المبدعة والمتميزة.
- الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة.
- ابتكار أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والمختلفة عن تلك الأساليب التقليدية التي قد تتبعها المؤسسات التعليمية المنافسة.
- تقديم خدمات جديدة متميزة بأعلي جودة وبأقل تكلفة في مجال تخصص المؤسسة التعليمية، وذلك لسد احتياجات المجتمع المحلي الذي تتواجد فيه والتفاعل المثمر والإيجابي معا.
- استثمار التكنولوجيا الحديثة واستخدام أحدث التقنيات في تسهيل تقديم الخدمات التعليمية والفنية والإدارية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة.
- استحداث تخصصات علمية جديدة تتواءم مع التقدم المعرفي والعلمي والتكنولوجي، مما يساهم في مواجهة تحديات العصر وتلبي احتياجات المجتمع.
- عقد تحالفات استراتيجية بين المؤسسات التعليمية لتتيح التعاون والتكامل فيما بينها، وذلك لتكوين قوة تنافسية في بيئة العمل الخارجية.
- الإبداع سواء في الخدمات التعليمية أو الإدارية أو البحثية.

المحور الثالث: دور الجامعات في تفعيل التشارك المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية

يتمثل دور الجامعة في تفعيل عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية فيما يلي (شرف والسيد، ٢٠١٩، ص ص ١٩-٢٠):

- ١- إعداد الكوادر الفنية المتخصصة.
- ٢- قيادة التنمية وثورة المعلومات.
- ٣- توافر الكوادر والهيئات التدريسية ذات الكفاءة العالية.
- ٤- تقديم الخدمات للمجتمع في شتى مجالات الحياة.
- ٥- إيجاد الحلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.
- ٦- توجيه الطلاب نحو العلم والمعرفة والأخلاق الحميدة.
- ٧- ربط النتائج العلمية والإنسانية بخطط التنمية الشاملة.
- ٨- توسيع فرص التعليم والتدريب.
- ٩- المشاركة في إيجاد الابتكارات والاختراعات.
- ١٠- تنمية المهارات والقدرات لدى الطلاب.
- ١١- التدريب المهني للأفراد ذوي المستويات العليا.
- ١٢- اهتمام المجتمع ومؤسساته بالأساتذة والعلماء والباحثين.
- ١٣- توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها واسترجاعها وتطويرها.

المحور الرابع: التوصيات والمقترحات اللازمة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية:

نظرا لأهمية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، توصي الدراسة بما يلي:

- ١- تعزيز ثقافة تنظيمية في الجامعة تشجع على التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، وبناء الثقة فيما بينهم، بهدف تحقيق التميز للجامعة ورفع تصنيفها المحلي والعالمي.
- ٢- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الانفتاح على تجارب الآخرين فيما يخص عملية التشارك المعرفي.
- ٣- ضرورة إيجاد وإقرار استراتيجية التشارك المعرفي وإدارة المعرفة بين الجامعات وذلك لتنشيط عملية نقل المعرفة وتداولها داخل الجامعات.
- ٤- سعي القيادات الأكاديمية في الجامعات لتعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال تبني قيمة المشاركة في المعرفة كقيمة محورية للعمل الجامعي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- ٥- أن تعمل القيادات الأكاديمية على إزالة جميع المعوقات والحواجز التي تفرسها أبعاد الثقافة التنظيمية في المنظمة على ممارسة مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس.
- ٦- تشجيع التعاون العلمي المعرفي لإجراء البحوث العلمية المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس ودعمها وتضمين ذلك ضمن متطلبات الترقية الوظيفية مما يشجع على التشارك المعرفي في الجامعات.
- ٧- نشر ثقافة العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال الاعتماد على وسائل اتصال وتواصل غير تقليدية مثل الاجتماعات خارج أوقات الدوام واللقاءات المفتوحة وغيرها.
- ٨- ضرورة القيام بالمقارنات المرجعية في مجال التشارك المعرفي وتبادل المعرفة بشقيها الضمني والظاهري بين الجامعات المصرية وبين الجامعات العالمية الرائدة وذلك لمواكبة أهم التطورات المستحدثة بخصوص عملها وكيفية تحقيق التميز من خلال الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ورصد ميزات كبيرة لدعمها ومعرفة مدى إمكانية تطبيق هذه التكنولوجيا العصرية والاستفادة منها.
- ٩- أهمية تبني فلسفة التميز في الجامعات المصرية والعمل على تحقيقها، والارتقاء بمستوى العمل من خلال إقامة الندوات وورش العمل واعتماد حلقات العصف الذهني حول مفهوم الميزة التنافسية ودعم ثقافة المرونة في العمل للتأقلم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- (١) ابراهيم، محمد ابراهيم عبدالعزيز (٢٠١٥): تدويل التعليم أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، العدد ٨٧، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- (٢) أحمد، رعدا، (٢٠١١): المنافسة والتنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جريب، عمان، الأردن.
- (٣) أحمد، سماح محمد سيد، (٢٠١٨): التصنيفات العالمية للجامعات، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.
- (٤) أحمد، محمد جاد حسين، العصيمي، خالد محمد (٢٠١٩): توظيف القدرات التكنولوجية لتعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف، مجلة العلوم التربوية، مجلد ٢، العدد ٤، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي.

- (٥) الأشقر، أحمد محمد وعبدالفتاح، أحمد (٢٠١٧): تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، EFQM، مجلة كلية التربية، ع ١٧٥، جامعة الأزهر، أكتوبر.
- (٦) البدوي، محمد جابر أحمد (٢٠١٩): معوقات الإنتاجية العلمية وأثرها على الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس "دراسة تطبيقية جامعة الإسكندرية"، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
- (٧) الخضرمي، نوف بنت خلف (٢٠١٧): معوقات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وسبل التغلب عليها، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد ٦، العدد ٩.
- (٨) الدويري، خلدون محمد وآخرون (٢٠١٩): الجامعات الحكومية الأردنية ودورها في تنمية التشارك المعرفي، متاح علي: www.researchgate.com.
- (٩) الربيعاوي، سعدون حمود جثيرو وآخرون: إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة متاح علي: www.almanhal.com.
- (١٠) السلمي، علي (١٩٩٢): الإدارة المصرية مواجهة الواقع الجديد، دار غريب، القاهرة.
- (١١) السيد، عصام لطفي (٢٠١٩): إدارة عمليات الدمج المعرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك المصرية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- (١٢) العتيبي، بدر مبروك (٢٠١٤): تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- (١٣) العزاوي، نجم وجواد، عباس حسين (٢٠١٠): تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم - الاستراتيجية - الموقع التنظيمي)، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- (١٤) العلي، عبدالستار محمد (٢٠٠٦): إدارة الانتاج والعمليات مدخل كمي، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- (١٥) الغالي، طاهر محسن و صبحي، وائل محمد (٢٠٠٩): الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط ١٢، دار وائل، عمان، الأردن.
- (١٦) المغربي، محمد الفاتح (٢٠٢٠): إدارة المعرفة متاح علي: www.almanhal.com.
- (١٧) بوران، سميرة بن عامر (٢٠١٦): إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، دار مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- (١٨) جحيق، عبدالمالك وعبيدات، سارة (٢٠١٤)، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجامعية، دراسة ميدانية في شركة ميدتيبرام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مجلد ٣، العدد ٦، الجزائر.
- (١٩) حافظ، عبدالناصر علك وعباس، حسين وليد (٢٠٠٩): الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر، عمان، الأردن.
- (٢٠) حميدات، شادي رسلان (٢٠١٤): رأس المال البشري في المكتبات ومراكز المعلومات وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية لها في ظل التحولات المعرفية، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، المجلد ٩٤، العدد ٩.
- (٢١) خليل، نبيل مرسي (١٩٩٨): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر.
- (٢٢) داود، سمر هشام عبدالله (٢٠٢٠): متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، رسالة ماجستير، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- (٢٣) درويش، محمود أحمد، (٢٠١٨): مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة علوم الأمة للاستثمارات الثقافية، مصر.
- (٢٤) دياب، عبدالباسط محمد (٢٠١٠): تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر " اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي"، من ٤-٥ فبراير، كلية التربية، جامعة بني سويف، مج ٣.

- (٢٥) راولي، دانييل جيمس، شيرمان، هيربيرت (ترجمة كلاس، ياسين) (٢٠٠٧): **من التخطيط إلى التغيير تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي**، العبيكان للنشر، الدوحة، قطر.
- (٢٦) زايد، أميرة عبدالسلام (٢٠١٨): **"التميز" الواقع والممكن في التعليم الجامعي**، دار الإيمان، كفر الشيخ، مصر.
- (٢٧) شرف، صبحي شعبان والسيد، أسماء فتحي (٢٠١٩): **مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم**، مجلة كلية التربية، العدد ٢، جامعة المنوفية.
- (٢٨) شلبي، أماني عبدالعظيم مرزوق (٢٠١٨): **متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.**
- (٢٩) عبدالحافظ، ثروت عبدالحميد، الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠١٥): **واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس "دراسة تطبيقية علي كليات التربية في بعض الجامعات العربية"**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد ١٦، جامعة القصيم، السعودية.
- (٣٠) عبدالسميع، جمال عبدالحميد علي (٢٠١٠): **أثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية علي بنوك القطاع العام التجارية"**، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد ٢، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
- (٣١) عبدالعال، عنتر محمد أحمد (٢٠١٧): **تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، العدد ٤١، الجزء ٤، جامعة عين شمس.**
- (٣٢) فوزي، هاشم والطائي، يوسف (٢٠١١): **التعليم الجامعي من منظور إداري "قراءات وبحوث"**، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- (٣٣) قشقيش، خالد أحمد (٢٠١٤): **إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بتحقيق المزايا التنافسية بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.**
- (٣٤) قطاع الدراسات العليا والبحوث بجامعة القاهرة: **الخطة البحثية الخمسية لقطاع العلوم الأساسية، (٢٠١٢، ٢٠١٧) : متاح علي www.cu.edu.eg.**
- (٣٥) كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٣): **اقتصاديات البيئة والعولمة، دار مؤسسة رسلان، دمشق، سوريا.**
- (٣٦) كمال، حنان البدري (٢٠١٣): **إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة السودان، مجلة كلية التربية بأسوان، العدد ٢٧.**
- (٣٧) مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤): **المعجم الوسيط، ج ١، ط ٤، دار الشروق الدولية، القاهرة.**
- (٣٨) محليس، إيمان سعيد (٢٠١٩): **مشاركة المعرفة العلمية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية "دراسة ميدانية"**، رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة المنوفية، مصر.
- (٣٩) محمد، أحمد البكري حامد (٢٠١٨): **مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمعرفة وعلاقتها بالثقة بينهم، مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية، مجلد ٥، العدد ١، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر.**
- (٤٠) محمد، عزت حسين يوسف (٢٠١٧): **المناخ التنظيمي السائد بكليات التربية جامعة الأزهر وعلاقته بالتشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس "دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.**
- (٤١) مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٣): **تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين "دعوة للتأمل"**، مجلة كلية التربية، العدد ١٤٤، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، الدوحة، قطر، مارس.
- (٤٢) مصطفى، أميمة حلمي وآخرون (٢٠١٩): **تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة طنطا في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، مجلد ٧٣، العدد الأول، جامعة طنطا.**
- (٤٣) مغاوري، هالة أمين (٢٠١٠): **آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، متاح علي www.researchgate.com.**
- (٤٤) معجم المعاني الجامع، كلمة ميزة متاح علي <https://www.almaany.com>.
- (٤٥) معجم المعاني الجامع، كلمة تنافسية متاح علي <https://www.almaany.com>.

(٤٦) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٩): الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، (٢٠١٥، ٢٠٢٠)، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Jain,k , et al (2007): Knowledge Sharing among Academic Staff : Acase Study Of Business Schools In Klang Valley ,Malaysia ,**Journal For The Advancement Of Science and Arts**,no.(2), pp.23-29
- 2- Dee, Jay & Leisyte, Liudvika(2017): Knowledge Sharing and Organizational Change In Higher Education, **Journal Of Learning Organization**, Vol.(24), N.(5), pp.355-365
- 3- Shaqrah, A, et al (2011): Affecting Factors of Knowledge Sharing on CRM: An Empirical Investigation Using Structural Equation Modeling World, **Journal Of Social Science**, Vol. (1), No .(1), P.54
- 4-Ozbek &Toplu (2011): Empowered Employees, Knowledge Sharing , **International of Business and Management Studies**, Vol .(3) , No.(2), P.23.
- 5-Gurteen, D (1999): Creating a Knowledge Sharing Culture, **Knowledge Management Magazine**, Vol.(5), No.(5), PP.1-3
- 6-Bulan, Semlinda, & Sensuse, Dana Indra (2018): Knowledge Sharing Model Among Academics Staff in Universities, **Journal of Information Systems**, Vol .(8), PP. 133-139
- 7- Akbar, Ali, et al (2012): Determinants of Knowledge Sharing Behavior, International Conference, **Business and Marketing Management**, Vol. (29),P.209
- 8- Ugochi, Nwakego, et al (2013): Knowledge Sharing Behavior of Postgraduate Students in University of Malaya, **The Electronic Library**, Vol.(31), No.(6), P.720
- 9-Bo-chang (2018): Active Knowledge Sharing in Online Group Work, **New Horizons in Adult Education & Human Resource Development Journal**, Vol.(30), No.(3), PP .41-59
- 10-Tosh, Sujata San & Panda, Santosh (2016): Sharing of Knowledge Among Faculty in Mega Open University, **Open Praxis Journal**, Vol.(8), N.(3), PP.247-264
- 11-Wanger, Beverly (2003): Learning and Knowledge Transfer in Partnering, **Journal of Knowledge Management**, Vol (7), No(2), PP.97-113
- 12- Zheng, Tingting (2018): a literature Review on Knowledge Sharing, **Open Journal of Social Science**, No.(5), PP.51-58
- 13- Yang, J.T (2007):” Knowledge Sharing : Investigating Appropriate Leadership Roles and Collaborative Culture”, **Tourism Management**, Vol.(28), No.(2), P.78.
- 14-Ching, M, et al (2008): Knowledge Sharing in Academic Institution, Study of Multimedia University, **Electronic Journal of Knowledge Management**, Vol .(7), PP. 313- 324.
- 15-Lin, Hsiu-Fen (2007): Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: an Empirical Study, **International Journal of Manpower**, Vol.(28), No.(3).

- 16- Eidizadeh, Rosa, et al (2017): Analysing The Role Of Business Intelligence, Knowledge Sharing and Organizational Innovation On Gaining Competitive Advantage, **Journal of Work Place Learning**, vol.29, no.4, pp.250- 267
- 17- Peng, He (2011): Why and When Do People Hide Knowledge?, **Journal of Knowledge Management**, Vol.(17), No.(3), PP.398-415
- 18- Sadalia, Isfenti, et al (2020): Entrepreneurial Orientation And Innovation To Competitive Advantage Of SMES In North Sumatera Mediated With Business Financing Factor, **Journal Of Critical Reviews**, India, Vol.(7), Issue.(1), PP. 236-240
- 19- Gareche, Manijeh ,et al (2019): A Comprehensive Literature Review In Competitive Advantages Of business, **International Journal Of Advanced Studies In Humanities And Social Science**, Iran, Vol.(8), Issue. (3), PP.223-240
- 20- Ceglinski, Pawel (2016): The Concept Of Competitive Advantages Logic, Sources And Durability, **Journal Of Positive Management**, Poland, Vol.(7), No.(3), PP. 57-70
- 21- Wang, c. et al (2009): “Knowledge Management Orientation, Market Orientation, And Firm Performance: An Integration And Empirical”, **Journal Of Strategic Marketing**, United Kingdom, Vol.(17), N.(2), PP.103-130.
- 22-Saravanan, N & et al (2017): Knowledge Sharing and Barriers in Organization: a Conceptual Paper on Knowledge – Management Strategy, **Indian Pacific Journal of Accounting and Finance**, Vol.(1), N.(4), PP.32-41.
- 23-Rusuli, M & Tasmin, R (2010): Knowledge Sharing Practice in Organization, **International Conference on Ethics and Professionalism**, Malaysia, PP.796-803.
- 24-Paloti, R (2010): Knowledge Sharing, Conference Paper in MANLIBNET, Kozokode (India), Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/11887355>
- 25-Koivisto, E (2018): Knowledge Management and Sharing on Internal Best Practices in The Global Service Business, **Master Thesis**, LUT School of Business and Management, Lappeenranta University of Technology, Helsinki, Finland.
- 26-Ismail, M & Yusof, Z (2010): The Impact of Individual Factors on Knowledge Sharing Quality, **Journal of Organizational Knowledge Management**, N.(1), PP.1-12 , Available at: <https://ibimapublishing.com/articles/JOKM/2010/327569/>
- 27-Oye, N, Mazleena, S, & Noorminshah,A (2011): Knowledge Sharing in Work Place: Motivators and Demotivators, **International Journal of Managing Information Technology**, Vol.(3), N.(4), PP.71-84.
- 28-Haan, Haijing Helen(2015): Competitive Advantage, What Does it Really Mean in The Context of Public Higher Education Institutions?, **International Journal of Educational Management**, Vol.(29), N.(1), PP.45-56.

"Activating Knowledge Sharing among Academic staff to Achieve Competitive Advantage in Egyptian Universities"

By

Enas Abdallah Ahmed Abdelaal

(Master)Degree –Department of educational -
Faculty of women –Ain-shams University

Enas.ahmed@women.asu.edu.eg

Supervision

Prof. Suzan Mohamed Elmahdy

Professor of pedagogy - faculty of women- Ain-shams University

Suzan-elmahdy@hotmail.com

Prof.Dr.Hala Amin Maghawry

Assistant Professor of pedagogy - Faculty of women – Ain-shams University

halamaghawry@hotmail.com

ABSTRACT

The current research aimed at defining the conceptual framework for knowledge sharing in universities in terms of presenting the concept of knowledge sharing, its objectives and its importance, and identifying the most important means and methods of achieving it within universities and the requirements for achieving it, up to the most important obstacles that limit the process of knowledge sharing among faculty members, then moving to the theoretical foundations of advantage. Competitiveness by presenting its concept and strategies for achieving it, and the objectives of the competitive advantage of universities and its importance and requirements for achieving it within universities, then identifying the role of universities in activating the process of knowledge sharing among faculty members to achieve competitive advantage, and the research reached a set of recommendations and procedural proposals to activate knowledge sharing between members of the faculty Teaching to achieve competitive advantage in universities is one of the most important of which is building an organizational culture within universities that encourages faculty members to share knowledge and build trust between them, with the aim of achieving excellence for universities and raising their local and global rankings, and the need to adopt the philosophy of excellence in Egyptian universities and work to achieve it, and to raise the level of work from During the holding of seminars and workshops and the adoption of brainstorming sessions h The concept of competitive advantage and support for a culture of flexibility at work to adapt to the variables of the internal and external environment, and the research used the descriptive approach to suit the nature of the research.

Key words:knowledge sharing - Competitive Advantage- Egyptian Universities