

تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية - تصوّر مقترح

إعداد

د. غادة محمد عبد السلام

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

ملخص:

تواجه الجامعات تحديات خارجية متسارعة تتمثل في المنافسة الشديدة من الجامعات الأخرى، وفي زيادة سرعة التغيير المحيط بها، ولن تستطيع الجامعات التعامل مع تلك التحديات بنفس الموارد والقدرات. وفي هذا السياق تمتلك الجامعات موارد وقدرات مختلفة، وتمثل الموارد ممتلكات الجامعات، في حين تعبر القدرات عن كيفية استثمار هذه الموارد وتجديدها وتطويرها، وتختلف الميزة التنافسية من جامعة لأخرى، من حيث القدرات التي توظفها الجامعات من أجل استثمار مواردها؛ ومن هنا ظهر مصطلح القدرات الديناميكية في الفكر الإداري؛ من أجل مساعدة المنظمات على تجديد مواردها وتطويرها؛ وبالتالي مواجهة التنافس المحيط.

وتشير القدرات الديناميكية إلى قدرة الجامعات على تجديد مواردها وتطويرها وإعادة تشكيلها والوصول إلى موارد جديدة. وتختلف الموارد التي تحتاج إليها الجامعات؛ فمنها ما هو مادي، ومنها ما هو غير ملموس كالمعرفة والموارد البشرية. وتجدر الإشارة إلى أن الموارد غير الملموسة تزداد في أهميتها عن الموارد الملموسة؛ حيث أصبحت مصدرًا رئيسًا للميزة التنافسية؛ وعلى ذلك تحتاج الجامعات إلى امتلاك القدرات التي تساعد على تطوير مواردها، وخاصة الموارد غير الملموسة وتجديدها وإعادة تشكيلها.

ومن القدرات التي تحتاج إليها الجامعات من أجل تطوير مواردها وتجديدها: قدرة الاستشعار، وقدرة الاستيعاب، وقدرة التجديد، وقدرة التسويق؛ تلك القدرات تساعد الجامعات على استثمار مواردها المعرفية والبشرية التي أصبحت مصدرًا رئيسًا للميزة التنافسية، وكذلك تجديد مواردها الملموسة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الآليات التي يمكن من خلالها بناء القدرات الديناميكية للجامعات وتطويرها، من بينها: التحالفات الاستراتيجية، والتعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة، واليقظة التكنولوجية.

وفي هذا السياق يمكن بلورة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

1- ما الأسس النظرية للقدرات الديناميكية؟ وما آليات تطويرها بالجامعات؟

2- ما واقع القدرات الديناميكية للجامعات المصرية؟

3- ما التصور المقترح لتطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية؟

وتهدف الدراسة الحالية الوصول إلى تصور مقترح؛ لتطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية، وفي ضوء ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بالإضافة إلى الاستعانة باستمارة استطلاع رأي مجموعة من الخبراء التربويين؛ من أجل تحكيم التصور المقترح.

Developing Egyptian Universities' Dynamic Capabilities A Suggested Prospect

Dr. Ghada Mohamed Abd Elsalam
Lecturer in Comparative Education and
Educational Administration Department
Faculty of Education
Ain Shams University

Abstract:

The Universities face rapid outside challenges, which are represented in severe competition from other universities and increased surrounded change. Universities can't face these challenges with the same resources and capabilities. In this context universities have different resources and capabilities. The resources represent the universities' assets, whilst the capabilities represent how the universities can invest, renew and develop these resources. The competitive advantage differ from one university to another through the capabilities which the universities can employ to invest its resources. Though the concept of dynamic capabilities have emerged in the managerial thought in order to help organizations to renew and develop its resources, and hence face the surrounding competition.

The dynamic capabilities refer to the universities' ability to renew, develop and reconfigure their resources and reaching new ones. There are different resources which universities need; there are tangible resources and intangible ones like knowledge and human resources. It should be noted that the intangible resources are more important than the tangible ones, as it becomes the main source of competitive advantage. So the universities need to owe the capabilities, which can help them to develop, renew and reconfigure their resources, especially the intangible ones.

From the capabilities that universities need to develop and renew its resources are: sensing capability, absorptive

capability, innovative capability and marketing capability. These capabilities help universities to invest their knowledge and human resources and also renew their tangible ones.

It should be noted that there are many mechanisms, which can help in building and developing universities' dynamic capabilities, such as: strategic alliances, organizational learning, knowledge management, and technological scanning.

So the study problem can be identified in the following questions:

1- What are the theoretical basis of dynamic capabilities? And what are the mechanisms of developing them at Universities?

2- What is the reality of the Egyptian Universities' dynamic capabilities?

3- What is the suggested prospect of developing Egyptian Universities' Dynamic Capabilities?

The current study aims at reaching suggested prospect for developing the Egyptian Universities' Dynamic Capabilities. In the light of this aim the study relied on the Descriptive Methodology, in addition to using a form to explore the opinions of a group of educational experts in order to judge the suggested prospect.

تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية- تصور مقترح

إعداد

د. غادة محمد عبد السلام

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس

القسم الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها- ومن بينها الجامعات- تغييرات تحيط بها؛ لذلك تحتاج الجامعات التي ترغب في البقاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة إلى أن يكون لديها القدرة على مواكبة هذا التغيير المستمر، وفي إطار ذلك ظهر مصطلح القدرات الديناميكية كأحد المصطلحات الإدارية التي تساعد الجامعات في إعادة تشكيل مواردها وقدراتها؛ من أجل مواكبة التغيير في البيئة المحيطة؛ وبالتالي مسايرة البيئة التنافسية.

وتجدر الإشارة إلى أن ظهور مصطلح القدرات الديناميكية كان نتيجة للمنافسة الشديدة التي زادت حدتها في تسعينيات القرن العشرين، وأدت إلى ضرورة إعادة تشكيل ومواءمة موارد المنظمات وقدراتها؛ من أجل مسايرة البيئة التنافسية. إلا أنه مازال هناك غموض حول هذا المفهوم؛ لذلك أطلق عليها بافلو والصاوي Pavlou & El Sawy 2011 الصندوق الأسود.⁽¹⁾

وتعرف القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities بأنها: التوجه السلوكي للمنظمة لتكامل مواردها وقدراتها، وإعادة تشكيلها، وتجديدها، وإعادة تهيئتها، وكذلك إعادة بناء قدراتها الرئيسية؛ استجابة للبيئة المتغيرة؛ من أجل تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.⁽²⁾ كما يعرفها تيس Teece 2012 بأنها جدارات ذات مستوى أعلى تحدد قدرة المنظمة على تكامل الموارد، والجدارات الداخلية والخارجية وبنائها، وإعادة تشكيلها لمواءمة بيئات العمل سريعة التغير بقدر الإمكان.⁽³⁾ وباستقراء ما سبق؛ يتضح أن مصطلح القدرات الديناميكية يهدف إلى الاستجابة لظروف البيئة المتغيرة،

من خلال إعادة تشكيل موارد المنظمة وتجديدها؛ من أجل الوصول إلى موارد وقدرات جديدة، الأمر الذي يساعد في النهاية على تحقيق المنظمات لميزة تنافسية. وهناك مجموعة مختلفة من الموارد التي يمكن أن تمتلكها أي منظمة، كالموارد التكنولوجية، والمالية، والسمعة، وغيرها. وتختلف هذه الممتلكات من منظمة إلى أخرى؛ على حسب الخدمات التي تقدمها المنظمة. وفي حين تركز مصطلحات أخرى على امتلاك الموارد الملموسة والحفاظ عليها؛ يركز مصطلح القدرات الديناميكية على الموارد غير الملموسة، وعلى تجديدها وإدارتها.⁽⁴⁾

وهناك العديد من الموارد غير الملموسة التي تحتاج الجامعات إلى امتلاكها كالمعرفة، علاوة على أن الموارد البشرية تعتبر رأس مال للجامعات، ومن مواردها غير المادية التي في حاجة إلى امتلاكها وتطويرها، ويمكن أن يؤدي تطوير الموارد غير الملموسة إلى تطوير الموارد الملموسة بطريقة ابتكارية.

وفي سياق ما سبق تؤكد القدرات الديناميكية على أن من أسس المنظمة أن تكون خالقة للمعرفة، وتطويرها وتطبيقها باستمرار؛ حتى تكون قادرة على إدراك التغييرات في البيئة، كما يجب أن تتحسس الإشارات، وتستفيد من أفرادها؛ لاكتساب المعرفة والمعلومات، وتحويلها إلى عمليات تنظيمية.⁽⁵⁾ وبناء على ذلك فإن المعرفة تُعد أساس بناء القدرات الديناميكية وتطويرها.

وجدير بالذكر أن القدرة لا تمثل واحدًا من موارد المنظمة، مثل: الممتلكات المالية والتكنولوجية؛ ولكنها تمثل طريقة لتوزيع الموارد والتعامل معها.⁽⁶⁾ وثمة تعدد في القدرات التي تحتاج إليها الجامعات؛ من أجل التعامل مع الموارد وتجديدها؛ بما يساعد على مواجهة التنافس المحيط بها، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ ففي هذا السياق أشارت الدراسات إلى أن مصطلح القدرات الديناميكية يشتمل على العديد من الأبعاد من بينها:

- قدرة الاستشعار Sensing Capability: وهي تشير إلى قدرة المنظمات على اكتشاف الفرص، وفحص الأسواق؛ من خلال القيام بمسح لعناصر النظام البيئي المحيط بالمنظمة.⁽⁷⁾ وهو ما يساعد في التعرف على التطورات المحيطة واحتياجات المستفيدين؛ من أجل العمل على تلبيتها.

- قدرة الاستيعاب Absorptive Capability: وهي تشير إلى قدرة المنظمة على تحديد المعرفة الخارجية وجمعها واستثمارها وتطبيقها، وهي تعمل على تكامل المعرفة الخارجية مع المعرفة الداخلية بالمنظمة.⁽⁸⁾

- قدرة التجديد Innovative Capability: وهي تشير إلى قدرة المنظمة على تقديم خدمات جديدة، والدخول في أسواق جديدة، من خلال تحويل المعرفة التي تم الحصول عليها إلى خدمات وعمليات جديدة.⁽⁹⁾

- قدرة التسويق Marketing Capability: تشير إلى قدرة المنظمات على فهم حاجات المستفيدين الحالية والمستقبلية، وتلبية هذه الحاجات بشكل أفضل، والوصول إلى مستفيدين جدد.⁽¹⁰⁾

وتساعد أبعاد القدرات الديناميكية السابق ذكرها على الحصول على المعرفة عن التطورات المحيطة، وتضمينها داخل المنظمة؛ من أجل تطوير الجامعات لمواردها المعرفية والبشرية وغيرها من الموارد، وتجديدها. كذلك تساعد الجامعات على تسويق خدماتها؛ وبالتالي الوصول إلى مستفيدين جدد؛ ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.

وتجدر الإشارة إلى أن بناء قدرات ديناميكية وتطويرها يُعد محور نجاح المنظمات؛ حيث إن تحقيق ميزة تنافسية يعتمد على تطوير الموارد وتجديدها من خلال القدرات الديناميكية.⁽¹¹⁾ كما تُمكن القدرات الديناميكية المنظمة من التعامل مع ظروف السوق المتغيرة؛ من خلال تطوير قدراتها التنظيمية وتجديدها؛ وبالتالي إنجاز ميزة تنافسية مستدامة.⁽¹²⁾

بالإضافة إلى ما سبق فإن من عوامل نجاح المنظمات هو قدرتها على مواكبة البيئات التنظيمية المتغيرة، من خلال الاستخدام الفعال لمواردها، ويمكن أن يؤدي الاستخدام غير الفعال للموارد التنظيمية- والنتائج من عدم القدرة- على تغيير الموارد، أو تغيير طريقة تغيير الموارد إلى عدم قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها التنظيمية.⁽¹³⁾ وفي هذا السياق تظهر أهمية تطوير الجامعات لقدراتها الديناميكية؛ بما يساعدها على تجديد مواردها؛ ومن ثم القدرة على إنجاز أهدافها التنظيمية.

علاوة على ما سبق تُعد الجامعات من المنظمات التي تحتاج إلى تطوير قدراتها الديناميكية بسبب الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجهها. وتأتي الضغوط الخارجية من ضعف ثبات بيئتها الخارجية؛ نتيجة التغييرات التي تواجهها، ومن

بينها: زيادة التنافس على المستوى الدولي، والمطالب الاجتماعية المتزايدة، فيما يتعلق بالمساهمات والخدمات المتوقعة من الجامعات. كما تأتي الضغوط الداخلية للجامعات من حاجات داخلية إلى نموذج جديد للحوكمة، ومصادر أكثر تنوعاً للتمويل، ووحدات ذات اتصال بالعالم الخارجي؛ لتسهيل تجديد قدراتها الرئيسية.⁽¹⁴⁾ وفي ضوء ذلك؛ فإن هناك أهمية كبيرة لتطوير القدرات الديناميكية للجامعات.

وفي هذا السياق ثمة آليات متعددة يمكن للجامعات من خلالها بناء قدرات ديناميكية وتطويرها، من بينها التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances، والتعلم التنظيمي Organizational Learning، وإدارة المعرفة Knowledge Management، واليقظة التكنولوجية Technological Scanning.

وجدير بالذكر أن الجامعات المصرية بذلت جهوداً منذ العقد السابق؛ من أجل تطوير مواردها وقدراتها، وخاصة مواردها المعرفية والبشرية؛ فمع بداية العقد الأول من القرن الواحد والعشرين تبنت وزارة التعليم العالي العديد من المشروعات؛ من أجل تطوير الجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي، مثل: مشروع تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، ومشروع ضمان الجودة والاعتماد، وكذلك مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات؛ حيث تساعد هذه المشروعات على مواكبة التغييرات المحيطة، والحصول على معرفة جديدة واستيعابها داخل الجامعات، وتجديد مواردها المعرفية والبشرية. كما اهتمت الجامعات المصرية بإنشاء الوحدات التي تساعد على التواصل مع البيئة الخارجية، كوحدات التعاون الدولي، وكذلك المراكز والوحدات التي تساعد على تحسين قدرتها التسويقية؛ بما يمكنها من تقديم خدماتها وإشباع حاجات المستفيدين منها.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية؛ من أجل مسايرة التغييرات المحيطة، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، فإنه بمراجعة قوائم تصنيفات الجامعات؛ تتضح المكانة الضعيفة للجامعات المصرية؛ حيث جاءت جامعة القاهرة في المرتبة (401- 500) في تصنيف شنغهاي وفقاً لتصنيف عام 2018،⁽¹⁵⁾ ولم ترد أية جامعة مصرية حكومية أخرى في قوائم هذا التصنيف، وهو ما يشير إلى معاناة الجامعات المصرية من العديد من المشكلات التي تحد من قدرتها على مواجهة

التحديات المحيطة، والمنافسة الشديدة من الجامعات الأخرى. كما يشير ذلك إلى ضعف امتلاك الجامعات المصرية للقدرات الديناميكية التي تمكّنها من تطوير مواردها وتجديدها؛ من أجل مسايرة التغييرات المحيطة، وتلبية حاجات المستفيدين، ودخول الأسواق العالمية. ومن جوانب القصور التي تعكس ضعف القدرات الديناميكية للجامعات المصرية ما يلي:

1- مشكلات تتعلق بقدرة الاستشعار:

أ- غياب المناخ المناسب للبحث العلمي، وقلة البحوث التي تواكب المستجدات العالمية، وتسهم فيها بإنتاج علمي متميز.⁽¹⁶⁾ وهو ما يؤدي إلى ضعف قدرة الجامعات على استشعار التطورات المحيطة، واكتشاف الفرص من خلال البحث العلمي.

ب- أن أكثر البحوث انتشارًا بالجامعات المصرية هي البحوث التي تجري لمجرد الترقية، وبالتالي ضعف اهتمامها بأولويات البحث والتطوير النابعة من رؤية المجتمع وحاجاته ومشكلاته،⁽¹⁷⁾ وبالتالي ضعف قدرة الجامعات على استشعار حاجات المستفيدين من خلال البحوث.

ج- قصور تمويل البحث العلمي بالجامعات المصرية،⁽¹⁸⁾ وهو ما يؤثر على مدى فعالية الدور البحثي للجامعات في استشعار التطورات المحيطة، والتعرف على حاجات المستفيدين.

د- ضعف النشاط البحثي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية؛ بسبب ارتفاع أعبائهم وضعف أجورهم وقدراتهم المادية على الإنفاق على البحث العلمي.⁽¹⁹⁾ وينعكس ذلك على قصور قدرة الجامعات على الاستفادة من مواردها البشرية المتميزة في استشعار المعرفة التي تساعد الجامعات في تطوير مواردها، والحصول على موارد جديدة.

2- مشكلات تتعلق بقدرة الاستيعاب:

أ- انخفاض إنتاج المعرفة والتحصيل المعرفي للمستفيدين بالخدمات التعليمية.⁽²⁰⁾ ويشير ذلك إلى ضعف الاستفادة من المعرفة المتاحة، والوصول إلى معرفة جديدة تساعد في التطوير والتجديد.

ب- العزلة التي تعيشها المؤسسات الجامعية داخل أوطانها، والتي تفقدها القدرة على استثمار الموارد المعرفية المتاحة.⁽²¹⁾ حيث يعتمد تطوير الموارد وتجديدها على قدرة الجامعات على استثمار الموارد المعرفية.

ج- ابتعاد كثير من البحوث الجماعية عن معالجة مشكلات الواقع والاعتماد على بعض الجهود الفردية كأساس للعمل البحثي والبعث عن العمل المؤسسي.⁽²²⁾ وهو ما يشير إلى ضعف الاستفادة من المعرفة المتاحة في تطوير الجامعات وتجديد مواردها.

د- ضعف الكفاءة الخارجية لمؤسسات التعليم الجامعي، وضعف الربط بين البحث العلمي ومتطلبات المجتمع والتنمية.⁽²³⁾ ويشير ذلك إلى ضعف الاستفادة من البحوث التي يقدمها الباحثون وأعضاء هيئة التدريس في تلبية احتياجات المستفيدين، وتحقيق التنمية للجامعة والمجتمع المحيط بها.

3- مشكلات تتعلق بقدرة التجديد:

أ- ضعف ملاءمة الروتينيات المتبعة في الجامعات المصرية لتوفير المناخ والظروف الملائمة لاستخدام المعرفة والاستفادة منها؛ من أجل الإبداع والابتكار في أداء مهامها.⁽²⁴⁾؛ مما ينعكس بالسلب على تجديد الجامعات لخدماتها ومواردها، والذي يحتاج إلى الإبداع والابتكار.

ب- انخفاض الدعم المالي للجامعات؛ بسبب الاعتماد على التمويل الحكومي.⁽²⁵⁾؛ مما يؤدي إلى ضعف القدرة على إجراء تعديلات، وتنفيذ تجديدها، والتي تحتاج إلى توافر التمويل الكافي.

ج- انخفاض المرتبات والحوافز المالية لأعضاء هيئة التدريس؛ مما يؤدي إلى هجرة أساتذة الجامعات المصرية بحثاً عن فرص أفضل في الجامعات العربية والأوروبية؛ للحصول على عائد مُجزٍ يناسب كفاءتهم وعلمهم.⁽²⁶⁾؛ مما يؤدي إلى فقدان الجامعات المصرية إلى كفاءاتها من الموارد البشرية، والتي يمكن أن تسهم في تجديد الجامعات لخدماتها.

4- مشكلات تتعلق بقدرة التسويق:

- أ- ضعف آليات التواصل مع منظمات ومؤسسات المجتمع. (27) وهو ما ينعكس على ضعف قدرة الجامعات على تسويق خدماتها.
- ب- القصور في تسويق الجامعات المصرية- كبيوت خبرة- لتوسيع المشاركة في مشروعات تنمية وتكنولوجية، (28) حيث إن مشاركة الجامعات بالمعرفة المتاحة لديها والكفاءات التي تمتلكها من أعضاء هيئة التدريس في المشروعات المجتمعية؛ تساعد في تسويق الجامعات لخدماتها وبحوثها، وكذلك يعود بالنفع على الجامعات؛ حيث يساعدها على توسيع قاعدة المشاركة في تطويرها وتجديدها.

وفي ضوء ما سبق تتحدد أسئلة الدراسة فيما يلي:

- 4- ما الأسس النظرية للقدرات الديناميكية؟ وما آليات تطويرها بالجامعات؟
- 5- ما واقع القدرات الديناميكية للجامعات المصرية؟
- 6- ما التصور المقترح لتطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية؟

حدود الدراسة:

1- تقتصر الدراسة في تناول أبعاد القدرات الديناميكية للجامعات على الأبعاد التالية: قدرة الاستشعار، وقدرة الاستيعاب، وقدرة التجديد، وقدرة التسويق؛ حيث يمكن أن تساعد هذه القدرات على استثمار الجامعات لمواردها وتطويرها، والوصول إلى موارد جديدة؛ من أجل تفعيل قدرتها على التعامل مع التنافس والتغيير المحيط بها.

2- تقتصر الدراسة في تناول آليات تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية على الآليات التالية: التحالفات الاستراتيجية، والتعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة، واليقظة التكنولوجية؛ حيث تلعب هذه الآليات دورا كبيرا في تطوير القدرات الديناميكية للمنظمات بشكل عام، وللجامعات بشكل خاص.

3- تقتصر الدراسة في تناول الجامعات على الجامعات المصرية الحكومية فقط دون الخاصة.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1- التعرف على الأسس النظرية للقدرات الديناميكية، وآليات تطويرها بالجامعات.

2- التعرف على واقع القدرات الديناميكية للجامعات المصرية.

3- بناء تصور مقترح لتطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- 1- أن الجامعات تواجه تطورات متسارعة تحيط بها؛ مما يستوجب البحث عن الآليات التي تساعد على مواجهه تلك التطورات والاستفادة منها.
- 2- زيادة حدة التنافس المحيط بالجامعات، والذي يفرض عليها ضرورة البحث عن الطرق التي تمكنها من اللحاق بهذا التنافس، وضمان استمرارية البقاء فيه.
- 3- أن هناك تغييرات مستمرة في حاجات المستفيدين من الجامعات؛ مما يفرض على الجامعات ضرورة البحث عن كيفية دراسة تلك الحاجات وإشباعها.
- 4- زيادة الطلب على الجامعات الخاصة؛ الأمر الذي يفرض على الجامعات الحكومية الاهتمام بتحسين أداؤها؛ مما يضمن لها استمرار التواجد في السوق.
- 5- تعدد مطالب تطوير الجامعات والبحث العلمي في مصر؛ من أجل اللحاق بالتنافس العالمي.

منهج الدراسة وأداتها:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي، بالإضافة إلى الاستعانة بمجموعة من الخبراء؛ من أجل تحكيم التصور المقترح، وفي ضوء ذلك تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- 1- وضع إطار نظري يتناول ماهية القدرات الديناميكية للجامعات، ويشمل: تطور ظهور هذا المصطلح، ومفهومه، ومستويات القدرات الديناميكية، وأبعادها، وأهميتها، وكذلك آليات تطويرها بالجامعات، وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثاني من الدراسة، والذي جاء تحت عنوان: "القدرات الديناميكية للجامعات إطار نظري".

2- دراسة واقع القدرات الديناميكية للجامعات المصرية، وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثالث من الدراسة، والذي جاء تحت عنوان: "أبعاد القدرات الديناميكية للجامعات المصرية".

3- عرض نتائج الدراسة وتصميم تصور مقترح لتطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية وعرضه على مجموعة من الخبراء التربويين، ثم بناء التصور المقترح بالاستفادة من آراء الخبراء، وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الرابع من الدراسة، والذي جاء تحت عنوان: "النتائج والتصور المقترح".

كما تستعين الدراسة باستمرار استطلاع رأي مجموعة من الخبراء التربويين؛ من أجل تحكيم التصور المقترح لتطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية.

القسم الثاني: القدرات الديناميكية للجامعات

"إطار نظري"

تواجه المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص تغييرات متسارعة، ولن تستطيع الجامعات تحقيق ميزة تنافسية، والحفاظ عليها ما لم يكن لديها القدرة على الاستجابة بفعالية للتغيرات المحيطة.

وفي هذا السياق جذبَ مصطلح القدرات الديناميكية اهتمامًا متزايدًا من الأدب الإداري في السنوات القليلة السابقة؛ بسبب تأكيده على أنه في البيئات الديناميكية تكون المنظمة ناجحة إذا كانت قادرة على تهيئة وتعديل مواردها بشكل هادف؛ ومن ثم تحقيق المواءمة بين المنظمة والبيئات المتغيرة،⁽²⁹⁾ وهو ما يمكن أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة، مع استمرارية مواجهة التغيرات المحيطة.

وفيما يلي عرض للأسس النظرية للقدرات الديناميكية للجامعات من خلال عرض التطور التاريخي لظهوره، ومفهومه، ومستوياته، وأبعاده، وأهمية القدرات الديناميكية للجامعات، وكذلك آليات تطويرها بالجامعات.

أولاً: تطور ظهور مصطلح القدرات الديناميكية:

بالرغم من أن مصطلح القدرات الديناميكية يُعد من المفاهيم الحديثة نسبياً؛ حيث تم وضع أسسه في تسعينيات القرن العشرين، وتوالت الدراسات عنه منذ ذلك الوقت، فإن هناك العديد من المؤشرات والدلائل التي تؤيد قدم هذا المفهوم. حيث ترجع أصول مصطلح القدرات الديناميكية إلى شمبتر Shumpter والذي أشار في عام 1934 إلى مصطلح "التنافس المعتمد على التجديد - Innovation-based Competition" والذي يشير إلى أن اكتساب المنظمات لميزة تنافسية يعتمد على تطويرها لمواردها الحالية، وإعادة تشكيلها إلى قدرات تشغيلية Operational Capabilities جديدة. ولقد طُوّر هذا المصطلح فيما بعد في الأدبيات من خلال ظهور العديد من المصطلحات، مثل: التجديد البنائي Architectural Innovation والجدارة الترتيبية Configuration Competence والقدرات التركيبية Combinative Capabilities.⁽³⁰⁾ كما أشار بينروز Penrose في خمسينات القرن العشرين إلى أن الميزة التنافسية تتطلب استثمار قدرات المنظمة الداخلية والخارجية، وتطوير قدرات جديدة.⁽³¹⁾ وفي ضوء ما سبق فإن الأدبيات حاولت منذ العقد الثالث من القرن العشرين التركيز على فكرة أن هناك ضرورة لتطوير المنظمات لمواردها واستثمار قدراتها وتطويرها؛ من أجل الوصول إلى قدرات جديدة، وهو ما يساعد على بناء قدرة المنظمات على التنافس؛ الأمر الذي أدى بعد ذلك إلى ظهور مصطلح القدرات الديناميكية.

وجدير بالذكر أن مصطلح القدرات الديناميكية يعد امتداداً للنظرية المستندة على الموارد Resource Based View (RBV) والتي تقترح أن كل منظمة تمتلك مجموعة مختلفة من الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة، هذه الموارد والقدرات تُعد المصدر الرئيس للميزة التنافسية للمنظمة.⁽³²⁾

وتهدف النظرية المستندة على الموارد RBV إلى تفسير الظروف التي يمكن للمنظمات من خلالها تحقيق ميزة تنافسية؛ اعتماداً على مواردها وقدراتها. وفي ضوء النظرية المستندة على الموارد تشير الموارد Resources إلى الثروات التي تمتلكها المنظمات أو تتحكم فيها، في حين تشير القدرات Capabilities إلى قدرة المنظمة على استخدام الموارد من خلال عملياتها التنظيمية لتحقيق الأهداف المرغوبة، وتزعم

النظرية المستندة على الموارد RBV أن الموارد والقدرات تختلف من منظمة إلى أخرى، وتحقق ميزة تنافسية للمنظمات، طالما أنها تتسم بالندرة والقيمة.⁽³³⁾ ويؤكد ذلك على أن النظرية المستندة على الموارد تركز على كيفية استخدام المنظمات لمواردها من خلال القدرات التي تمتلكها، وتعتمد الميزة التنافسية التي تحققها المنظمات على مدى ندرة وقيمة تلك الموارد والقدرات، وعلى كيفية استخدام المنظمات لمواردها والاستفادة منها.

وبالرغم من أن الموارد تعد أساس المنظمة، وأساس قدراتها، ويمكن أن تكون مصدرًا للميزة التنافسية؛ فإنه في ظل بيئات السوق الديناميكية لا يمكن أن تؤدي الموارد إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما أن القدرات لا تؤدي إلى ميزة تنافسية إلا عندما تساعد المنظمات على استثمار مواردها؛ من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.⁽³⁴⁾ لذلك فإن استخدام الموارد غير كافٍ من أجل تحقيق المنظمات لميزة تنافسية مستدامة، كما أن الميزة التنافسية لا تتوقف فقط على مجرد امتلاك المنظمات لقدرات تساعد على استخدام الموارد، وإنما تحتاج المنظمات إلى امتلاك قدرات تساعد على تطوير مواردها، والوصول إلى موارد جديدة، وليس مجرد استخدام ما هو متاح بالفعل؛ ومن هنا بدأ توجيه النقد للنظرية المستندة على الموارد. فمع حلول العقد التاسع من القرن العشرين تحددت بيئات العمل الديناميكية بشكل كبير النظرية المستندة على الموارد لكونها تغفل تأثير ديناميكية السوق.⁽³⁵⁾؛ حيث إن متطلبات السوق متغيرة، وبذلك تحتاج المنظمات إلى تبني المصطلحات الإدارية التي تساعد ليس فقط على استخدام الموارد، ولكن أيضًا تطويرها وتجديدها؛ من أجل تلبية متطلبات السوق المتغيرة؛ وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ وفي ضوء ذلك ظهر مصطلح القدرات الديناميكية.

وقد فرقت الدراسات بين النظرية المستندة على الموارد ومصطلح القدرات الديناميكية؛ ففي حين تركز النظرية المستندة على الموارد على انتقاء الموارد، تؤكد القدرات الديناميكية على ضرورة تجديد الموارد، وعلى إعادة تشكيلها.⁽³⁶⁾ كما يكمن الاختلاف بينهما في أن النظرية المستندة على الموارد تفسر مصادر الميزة المستدامة في البيئات الثابتة؛ حيث يمكن التنبؤ بالتغيرات الداخلية أو الخارجية، أما القدرات الديناميكية؛ فهي تقدم تفسيرًا لكيفية تحقيق المنظمات لميزات تنافسية في

البيئات الديناميكية؛ حيث لا يمكن التنبؤ بالتغيرات التي تحدث فيها.⁽³⁷⁾ وحيث إننا نعيش اليوم في بيئات سريعة التغيير؛ لذلك تحتاج المنظمات - ومن بينها الجامعات - إلى تبني المصطلحات الإدارية التي تمكّنها من التعامل مع البيئات الديناميكية.

علاوة على ما سبق تم توجيه النقد للنظرية المستندة على الموارد؛ بسبب تغير الظروف المحيطة بمؤسسات التعليم العالي، ومن بينها الجامعات، والتي أدت إلى زيادة حدة التنافس بينها، لذلك أصبحت مؤسسات التعليم العالي في حاجة إلى امتلاك قدرات إدارية ديناميكية، كالقدرة على استشعار الفرص المحيطة والاستفادة منها، وإعادة تشكيل الموارد الملموسة وغير الملموسة؛ للاستفادة من هذه الفرص.⁽³⁸⁾ وبالرغم من النقد الذي وجه للنظرية المستندة على الموارد؛ فإنها أسهمت في ظهور مصطلح القدرات الديناميكية وتطوره.

ففي عام 1994 قدم تيس وبيسانو Teece & Pisano 1994 مصطلح القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities وأشار إلى أنه يعد مصدرًا للميزة التنافسية،⁽³⁹⁾ ثم طوره تيس وزملاؤه Teece et al. في عام 1997 من خلال دراستهم المعنونة بـ "القدرات الديناميكية والإدارة الاستراتيجية Dynamic Capabilities and Strategic Management"،⁽⁴⁰⁾ ومنذ ذلك الوقت - وحتى الآن - توالى الدراسات والبحوث التي تتناول هذا المصطلح.

وباستقراء ما سبق يتضح أن المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها - ومن بينها الجامعات - تمتلك موارد وقدرات، أما الموارد فهي الثروات التي تمتلكها الجامعات، مثل: الموارد المادية والبشرية والمعرفية، هذه الموارد يمكن تقسيمها إلى: موارد ملموسة، وموارد غير ملموسة. في حين تعبر القدرات عن كيفية استخدام الجامعات لهذه الموارد. وقد تتشابه الموارد بين جامعة وأخرى، ولكن تختلف الجامعات فيما بينها من حيث قدراتها على استثمار تلك الموارد وتطويرها والوصول إلى موارد جديدة، وهو ما أدى إلى ظهور مصطلح القدرات الديناميكية الذي يؤكد على أن تحقيق الجامعات لميزة تنافسية يعتمد على استثمارها لمواردها، وقدراتها، وتجديدها، وإعادة تشكيلها، والوصول أيضًا إلى موارد وقدرات جديدة.

ثانياً: مفهوم القدرات الديناميكية للجامعات:

تجدر الإشارة إلى أن هناك غموضًا يحوم حول مفهوم القدرات الديناميكية، كما أن هناك تنوعًا كبيرًا في الأدبيات حول مسمى هذا المصطلح؛ حيث يطلق عليه بعض الباحثين الجدارة المحورية Core Competence، بينما يطلق عليه آخرون الروتينيات المعقدة Complex Routines، والقدرات التنظيمية Organizational Capabilities⁽⁴¹⁾. وعلى الرغم من تعدد مسميات مصطلح القدرات الديناميكية، فإن هناك فرقًا بينه وبين المصطلحات السابق ذكرها، كما سيتم توضيحه فيما بعد.

وتشير كلمة ديناميكي Dynamic في اللغة إلى: أن تتسم عملية ما بالتغيير، أو النشاط، أو التقدم المستمر⁽⁴²⁾. أما القدرة Capability فهي تعرف بأنها: المقدرة على أداء مهمة محددة، أو نشاط⁽⁴³⁾ كما تعرف بأنها: مجموعة معقدة من المهارات، والمعرفة التي يتم ممارستها من خلال العمليات التنظيمية⁽⁴⁴⁾ كذلك تعرف القدرات بأنها: نماذج متكررة من الإجراءات لاستخدام موارد المنظمة؛ من أجل تهيئة خدمات وتقديمها للسوق⁽⁴⁵⁾.

بالإضافة إلى ما سبق تشير القدرة التنظيمية Organizational Capability إلى قدرة المنظمة على استثمار الموارد التنظيمية بفعالية وكفاءة، والقيام بعدد من المهام؛ بهدف إنجاز الأهداف التنظيمية⁽⁴⁶⁾.

وباستقراء ما سبق يتضح أن مفهوم القدرات يشير إلى إمكانية أداء نشاط أو مهمة محددة، من خلال امتلاك المهارات والمعرفة المناسبة، وأن هذا النشاط يواجه نحو استثمار موارد المنظمة؛ من أجل تقديم خدمات محددة، أو أداء الخدمة التي نشأت المنظمة من أجلها. أما كلمة ديناميكي فهي تهتم بالتعامل مع التغيير؛ ومن ثم مواجهة التنافس المستقبلي، أي أن موارد المنظمة تحتاج إلى تغييرها باستمرار؛ بما يمكنها من تقديم خدمات تتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة.

واتساقًا مع ما سبق أشار تيس وآخرون Teece et. al. 1997 إلى أن مفهوم القدرة Capability يعكس إمكانية موازنة وتكامل وإعادة تشكيل المهارات التنظيمية والموارد الداخلية والخارجية والجدارات الوظيفية؛ من أجل ملاءمة متطلبات البيئة المتغيرة، وبذلك عندما تتسم القدرة بالديناميكية؛ يشير ذلك إلى القدرة على تجديد جدارات المنظمة من أجل تطابقها مع بيئة العمل المتغيرة⁽⁴⁷⁾. وهنا يتضح أن مصطلح القدرات الديناميكية لا يعني بأن تتسم القدرات نفسها بالديناميكية، ولكن

يؤكد على أن تلك القدرات تسهم في تطوير موارد وجدارات المنظمة؛ بما يساعدها على التعامل مع ظروف البيئة المتغيرة.

ويعرف تيس وبيسانو Teece & Pisano 1994 القدرات الديناميكية *Dynamic Capabilities* على أنها: مجموعة فرعية من القدرات التي تسمح للمنظمة بتهيئة خدمات وعمليات جديدة؛ من أجل الاستجابة لظروف السوق المتغيرة.⁽⁴⁸⁾ ويتضح من هذا التعريف أن هناك تنوعاً في قدرات المنظمات، أما القدرات الديناميكية- كنوع من أنواع القدرات- فهي التي تتعامل مع التغيير في البيئة المحيطة، ومتطلبات السوق المتغيرة، من خلال تهيئة خدمات وعمليات جديدة. ويؤكد هذا التعريف على أن التعامل مع ظروف السوق المتغيرة، وبالتالي تلبية متطلبات المستفيدين يأتي من خلال الخدمات والعمليات الجديدة، التي تساعد القدرات الديناميكية في الوصول إليها؛ وبناء على ذلك فإن **التجديد** يعد بعداً مهماً للقدرات الديناميكية.

ويعرفها تيس وآخرون Teece et. al. 1997 على أنها قدرة المنظمة على تكامل الجدارات الداخلية والخارجية وبنائها، وإعادة تشكيلها لمواءمة البيئات سريعة التغير.⁽⁴⁹⁾ ويضيف هذا التعريف للتعريف السابق أن مواءمة التغيير في البيئة المحيطة يأتي من خلال تكامل جدارات المنظمة الداخلية والخارجية وبنائها، وإعادة تشكيلها.

وهنا يكمن الفرق بين مفهوم الجدارات والقدرات الديناميكية؛ حيث تشير الجدارات إلى: "مجموعة المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الكفء والفعال في الوظيفة"،⁽⁵⁰⁾ وبالتالي فإن الجدارة ترتبط بالأفراد وبكيفية أدائهم لوظائفهم، أما القدرات الديناميكية؛ فهي تلك القدرات التي تساعد المنظمات على مواءمة التغيير، من خلال استثمار المهارات والمعارف الداخلية لأعضائها، وكذلك المهارات والمعارف التي يمكن الحصول عليها من البيئة الخارجية والتي تمثل فرصاً، والعمل على تكاملها وإعادة تشكيلها؛ من أجل تنمية جدارات جديدة بالمنظمات.

كما يعرف أيزنهارت ومارتن Eisenhardt & Martin 2000 القدرات الديناميكية على أنها: عمليات المنظمة التي تعمل على تكامل الموارد وإعادة

تشكيلها، والحصول على موارد جديدة؛ من أجل مسايرة التغيير في السوق.⁽⁵¹⁾ ويضيف هذا التعريف أن القدرات الديناميكية لا تعمل فقط على إعادة تشكيل الجدارت- أي الكفاءات والمهارات والمعارف- ولكن أيضًا إعادة تشكيل الموارد؛ من أجل الوصول إلى موارد جديدة، ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من العمليات التي تساعد الجامعات على الاستفادة من مواردها المتاحة، والوصول إلى موارد جديدة تعمل على تقديم خدمات جديدة وخدمة أسواق أكبر.

بالإضافة إلى ما سبق يعرف زولو وفنتر Zollo & Winter 2002 القدرات الديناميكية على أنها: نموذج متعلم وثابت للنشاط التعاوني، تولد المنظمة من خلاله بشكل نظام الروتينيات التي تعمل بها، وتعديلها؛ من أجل تحسين الفعالية.⁽⁵²⁾ وتجدر الإشارة إلى أن الروتين Routine هو ذلك السلوك المتعلم والتكراري الذي يوجد في المعرفة الضمنية.⁽⁵³⁾ ويعرفه زولو وفنتر Zollo & Winter 2002 بأنه: نماذج ثابتة للسلوك، والتي تمثل ردود الفعل التنظيمية.⁽⁵⁴⁾ كما يعرفه تيس Teece 2012 بأنه: سلسلة من الإجراءات المتكررة، والتي تشير إلى كيفية قيام المنظمة بأداء الأعمال.⁽⁵⁵⁾ وتصف القدرات كيف أن الروتينيات تنفذ بفعالية مقارنة بالمنافسين.⁽⁵⁶⁾

وفي ضوء ما سبق؛ فإن الروتينيات تشير إلى ما تقوم به الجامعات يوميًا لأداء مهامها، من خلال ما تملكه من معرفة ضمنية، وتعكس الروتينيات تلك الإجراءات المتكررة التي تساعد الجامعات في أداء العمل، مثل: قبول الطلاب، وتسجيلهم، وأداء الامتحانات، والتدريس.

ويضيف هذا التعريف لما يسبقه من تعريفات أن القدرات الديناميكية تعمل أيضًا من أجل تعديل الروتينيات، أو الطُّرُق التي تعمل بها المنظمة، وتطويرها، وتوليد طرق وروتينيات جديدة للعمل، وذلك من خلال تطوير ما تملكه المنظمة من معرفة، وأن الهدف من ذلك هو تحسين فعالية المنظمة. كما يؤكد هذا التعريف على أن العمل في إطار القدرات الديناميكية يتم من خلال التعاون بين العاملين، ومن خلال العمل الجماعي وفرق العمل، وكذلك من خلال التعلم بشكل مستمر.

ولقد عرف وينتر S. Winter 2003 القدرات الديناميكية على أنها: تلك القدرات التي تعمل على تعديل أو تهيئة القدرات العادية. ولقد أشار وينتر إلى أن

هناك إجماعًا كبيرًا في الأدبيات- في هذا المجال- على أن مفهوم القدرات الديناميكية يختلف عن القدرات العادية Ordinary Capabilities والتي تسمى أيضًا بالقدرات التشغيلية Operational Capabilities. وقد أكد على أن القدرات الديناميكية يشار إليها بأنها ديناميكية؛ لأنها تتحكم في معدل تغيير القدرات العادية.⁽⁵⁷⁾ ويؤكد هذا ما جاء بتعريف تيس وبيسانو 1994 أن هناك تنوعًا في القدرات؛ فمنها ما هو ديناميكي، ومنها ما هو تشغيلي.

وتجدر الإشارة إلى أن القدرات التشغيلية، أو العادية هي القدرات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تقديم نفس الخدمة بنفس الطريقة ولنفس المستفيد؛ ولذلك تعرف القدرات التشغيلية بأنها القدرة على تنفيذ الأنشطة اليومية.⁽⁵⁸⁾ ويمكن رؤية تلك القدرات التشغيلية في مهارات العاملين، ووفرة الموارد المادية، وأداء العمليات والروتينيات، ولكن وجود القدرات العادية لا يعبر عما إذا كانت الخدمة الحالية هي أفضل ما يمكن أن تقدمه المنظمة.⁽⁵⁹⁾ وربما هناك إجماع في الأدبيات على أنها تسمى أيضًا بالجدارات Competences، وإذا كانت المنظمة تمتلك جدارات، ولكن تفتقد للقدرات الديناميكية؛ فهي بذلك لديها الفرصة لتحقيق عائد تنافسي لمدى قصير، ولكنها لا تضمن تحقيق عائد تنافسي على المدى طويل.⁽⁶⁰⁾

وجدير بالذكر أن القدرات الديناميكية تختلف عن القدرات التشغيلية من حيث إن القدرات الديناميكية تصف القدرة على إعادة التشكيل والتغيير، وتهدف القدرات الديناميكية إلى تغيير الخدمة وطريقة تقديمها، والأسواق التي تخدمها المنظمة، كما أن القدرات الديناميكية تتحكم في تغيير القدرات التشغيلية، من خلال إعادة تشكيلها؛ لجعلها مناسبة للبيئة المتغيرة.⁽⁶¹⁾ وعلى خلاف ما سبق تهدف القدرات التشغيلية إلى تقديم نفس الخدمة بنفس الطريقة ولنفس المستفيد؛ وبهذا فإن التغيير يعد جزءًا رئيسًا في القدرات الديناميكية، على عكس القدرات التشغيلية، كما تمكّن القدرات الديناميكية المنظمة من تغيير طريقة تقديم خدماتها، وتغيير أسواقها التي تعمل فيها، وتغيير خططها المستقبلية؛ حتى تتناسب مع حاجات المستفيدين والتطورات المحيطة.

بالإضافة إلى ما سبق تعمل القدرات الديناميكية على استكشاف الفرص الجديدة، في حين تعمل القدرات التشغيلية على الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، وفي حين تركز القدرات الديناميكية على تغيير المنتج حتى يتناسب مع البيئة

المتغيرة، تركز القدرات التشغيلية على تنفيذ الأنشطة اليومية المعتاد القيام بها من المنظمة؛ من أجل تطوير المنتج.⁽⁶²⁾ وهنا يأتي الفرق بين التغيير والتطوير؛ حيث إن التطوير يؤدي إلى التحسين، مع الحفاظ على الصبغة الرئيسية للخدمة، أو المنتج، أو العمليات التي تقوم بها المنظمة، أما التغيير فهو يستهدف - بجانب التطوير - الإتيان بأفكار جديدة خارج الصندوق تتناسب مع البيئة المتغيرة، فالبيئة المحيطة بالمنظمات أصبحت متغيرة أكثر من كونها متطورة؛ وبالتالي فهي لا تحتاج فقط إلى التحسين، ولكن أيضًا تحتاج إلى التجديد والتغيير.

وتدعيماً لما سبق أشار زاهرا وآخرون Zahra et. al. 2006 في سياق الفرق بين القدرات التشغيلية والقدرات الديناميكية إلى أن القدرة العادية تشير إلى إمكانية تطوير خدمات المنظمة، أما القدرة الديناميكية فهي تشير إلى إمكانية إعادة تشكيل الطريقة التي تطور بها المنظمة خدماتها، وبهذا يعد تطوير المنتج قدرة عادية أو تشغيلية جديدة، ولكن الإمكانية لتغيير هذه القدرة هي قدرة ديناميكية، وبالرغم من محاولات الأدبيات للترقية بين القدرات الديناميكية والعادية فإنه مازال هناك غموض وتضارب في تحديد الفرق بينهما.⁽⁶³⁾

وباستقراء ما سبق يتضح أن القدرات العادية غير قادرة على مساعدة المنظمة للاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة؛ حيث إنها تعتمد على المعرفة الضمنية التي يمتلكها أعضاؤها، وبذلك فهي تحتاج إلى تغييرها وإعادة تشكيلها، من خلال القدرات الديناميكية التي تمكن المنظمات من الحصول على موارد معرفية جديدة، تساعد على تغيير خدماتها وطرق تقديمها.

وفي إطار مؤسسات التعليم العالي تعد القدرة على التدريس لبرامج المرحلة الجامعية الأولى من أمثلة القدرات العادية؛ حيث إنها قدرة تمتلكها كل الكليات والجامعات، أما القدرات الديناميكية فهي تنمي التنافس بين مؤسسات التعليم العالي الذي يركز في السباق لجذب أعضاء هيئة تدريس وطلاب ذوي مهارات، وكذلك بناء برامج متخصصة وتسهيلات؛ من أجل الحصول على موارد إضافية ومكانة مرموقة، وهو ما يمكن أن ينمي قدرات الجامعات؛ من أجل البحث عن التغيير البناء.⁽⁶⁴⁾

وتعرّف هلفات وآخرون. 2007 Helfat et. al. القدرة الديناميكية على أنها: قدرة منظمة ما على تهيئة قاعدة مواردها وتطويرها وتعديلها بشكل هادف. ويقصد بـ "قاعدة الموارد Resource Base" في هذا التعريف الممتلكات، أو الموارد الملموسة وغير الملموسة، والموارد البشرية لأي منظمة، وكذلك القدرات التي تمتلكها المنظمة، أو تتحكم فيها أو تستطيع الحصول عليها. وتشير كلمة "بشكل هادف" إلى أن القدرات الديناميكية تعكس درجة من القصد أو العمد.⁽⁶⁵⁾ وبذلك تحتاج الجامعات إلى تنمية القدرات الديناميكية، من خلال بذل جهود؛ للبحث عن الطرق التي تساعد على إحداث التغيير، وإعداد الخطط اللازمة لذلك وتنفيذها.

ويعرفها أوجير وتيس 2009 Augier & Teece على أنها: القدرة على استشعار الفرص الجديدة واستيعابها، وإعادة تشكيل الممتلكات المعرفية والجدارات والممتلكات الأخرى وحمايتها؛ بهدف إنجاز ميزة تنافسية مستدامة.⁽⁶⁶⁾ ويشير هذا التعريف إلى أن القدرات الديناميكية تشتمل على ثلاث قدرات رئيسة، هي: استشعار الفرص، أي معرفة الفرص الموجودة في البيئة المحيطة بالمنظمة، واستيعابها، أي استثمارها والاستفادة منها؛ بما يؤدي بعد ذلك إلى القدرة على القيام بالنشاط الثالث، وهو إعادة تشكيل الموارد، أي تجديدها؛ من أجل استخدامها بطرق مختلفة ابتكارية، وتقديم المنظمة لخدماتها بطرق مختلفة؛ استجابة للتغيير المحيط بها.

علاوة على ما سبق أوضح فاهي وآخرون. 2009 Fahy et. al. أن من القدرات الرئيسة التي تحتاج إليها مؤسسات التعليم العالي - من أجل تحقيق النجاح في السوق العالمي - هي قدرات التسويق Marketing Capabilities،⁽⁶⁷⁾ والتي تعمل على تطوير الجامعات لمواردها وتجديدها بالشكل الذي يساعد على تلبية متطلبات المستفيدين الحالية والمستقبلية.

كما يعرف بافلو وساوي 2011 Pavlou & Sawy القدرات الديناميكية بأنها: القدرات التي تساعد الوحدات التنظيمية في التحسين والتغيير وإعادة تشكيل قدراتها التشغيلية، وتحويلها إلى قدرات جديدة تناسب البيئة المتغيرة بشكل أفضل.⁽⁶⁸⁾ ويؤكد هذا التعريف ما جاء بالتعريفات السابقة أن القدرات الديناميكية تساعد على إعادة تشكيل القدرات التشغيلية، ويضيف إلى ذلك أن القدرات الديناميكية ليست مهمة فقط على مستوى المنظمات بشكل عام، ولكن أيضًا على مستوى الوحدات المختلفة بها.

وباستقراء التعريفات السابقة؛ يتضح أنها تؤكد على ما يلي:

– أن هناك تنوعاً في قدرات المنظمات؛ فمنها ما هو تشغيلي ومنها ما هو ديناميكي.

– أن القدرات الديناميكية تعمل على الاستجابة لظروف السوق ومتطلباته المتغيرة، والتعامل مع التغيير في البيئة المحيطة، من خلال:

✓ تهيئة خدمات وعمليات جديدة وتغيير الأسواق التي تخدمها المنظمة.

✓ تكامل مهارات ومعارف المنظمة الداخلية والخارجية، وبنائها وإعادة تشكيلها.

✓ تكامل موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة والبشرية، وإعادة تشكيلها، والوصول إلى موارد جديدة.

✓ تعديل الطرق التي تعمل بها المنظمة، وتطويرها، وتوليد طرق جديدة للعمل، من خلال تطوير ما تملكه المنظمة من معرفة.

✓ استشعار الفرص الجديدة واستيعابها؛ من أجل تجديد موارد المنظمة ومهاراتها ومعارفها.

✓ بناء قدرة التجديد التي تعمل على تطوير المنظمات لمواردها ومهاراتها وتجديدها.

– أن تطوير القدرات الديناميكية يحتاج إلى التعلم والتعاون بين العاملين، من خلال العمل الجماعي.

– أن الهدف النهائي للقدرات الديناميكية هو تحسين فعالية المنظمة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف القدرات الديناميكية للجامعات إجرائياً على أنها:

مجموعة من القدرات التي تعمل على مساعدة الجامعات على الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة، من خلال استشعار الفرص الخارجية، واستيعابها، من أجل الحصول على المعرفة التي تساعد على تجديد موارد الجامعات ومهاراتها والوصول إلى موارد جديدة، وكذلك تعديل الطرق التي تعمل بها وتوليد طرق جديدة

للعمل؛ بما يساعد على تسويق الجامعات لخدماتها، وتلبية متطلبات المستفيدين منها؛ وبالتالي تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة.

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح القدرات الديناميكية يؤكد على أن التجديد المستمر للجدارات والموارد التنظيمية مهم؛ من أجل تلبية تحديات التنافس العالمي؛ حيث تكمن الميزة التنافسية للمنظمات في عملياتها الإدارية والتنظيمية، التي تسهم في تجديد مواردها المتاحة وتطويرها بالشكل الذي لا يسمح بتقليدها من المنافسين.⁽⁶⁹⁾

وفي هذا السياق تشتمل المنظمات على موارد متعددة، كالموارد البشرية والمعلومات والمعرفة وغيرهم، وبشكل عام يمكن تصنيف الموارد إلى مادية، وغير مادية وبشرية.⁽⁷⁰⁾ وتُعد الموارد المادية، وغير المادية، أو المعنوية مصادر مهمة لقدرات المنظمة، وتساعد على تحقيق ميزات تنافسية، ولكن الموارد المعنوية (غير الملموسة) - كالمعرفة والمعلومات ومهارات أعضاء المنظمات وكفاءاتهم - لديها الإمكانية لتوليد مهارات أساسية تفوق إمكانية الموارد المادية؛ حيث إن نجاح المنظمات مرهون بالقدرة الفكرية والكفاءة التنظيمية أكثر من وجود موارد مادية ومعدات وأبنية؛ ذلك لأنها من الصعب تقليدها من المنافسين.⁽⁷¹⁾ علاوة على أن تجديد المنظمات لمواردها غير الملموسة ينعكس بالتالي على تجديد الموارد الملموسة؛ حيث إن المعرفة والموارد البشرية هم أساس تقدم المنظمات.

وبالنسبة للجامعات فإن الموارد الاستراتيجية الأكثر أهمية هي المعلومات والمعرفة والأفكار والتي تمثل رأس مالها الفكري. وقد أكد بيجينارو R. Bejinaru 2017 على أن المعرفة التنظيمية تمثل جدارة استراتيجية للجامعات وأيضاً واحدة من المصادر الرئيسية التي تحقق فعالية المنظمات.⁽⁷²⁾

أما القدرات فهي شيء معنوي وفي بعض الأحيان يصعب تحديدها أو تقييمها، ولكن يستدل عليها من نتائجها. ومن المهم التفرقة بين الموارد والقدرات؛ فالمنظمة يمكن أن يكون لديها موارد قيمة، ولكن إن لم يكن لديها القدرات الضرورية لاستثمار هذه الموارد فلن تستطيع كسب ميزة تنافسية في مواجهة البيئة الخارجية.⁽⁷³⁾ وفي ضوء ذلك فإنه من المهم أن تمتلك الجامعات قدرات تساعدها على استثمار مواردها

وتطويرها وإعادة تشكيلها والوصول إلى موارد جديدة، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال بناء القدرات الديناميكية للجامعات وتطويرها.

وجدير بالذكر أن هناك عدة معايير يمكن أخذها في الاعتبار لمعرفة إلى أي مدى تُعد قدرات المنظمة ديناميكية، هذه المعايير هي: (74)

– القيمة Value: أي يكون لها قيمة من خلال قدرتها على استثمار الفرص والقضاء في نفس الوقت على التهديدات الخارجية، وتمكن الإدارة العليا من صياغة استراتيجيات وتطبيقها من أجل تحقيق قيمة لممتلكاتها.

– الندرة Rarity: وتعني أن تتفرد المنظمة بتلك القدرات عن المنافسين، ويجب على القيادات عند تقييم قدرات المنظمة معرفة ما لدى المنظمات الأخرى من قدرات لتحديد ما إذا كان ما تمتلكه من قدرات يمكن اعتبارها نادرة أم لا.

– تكلفة المحاكاة Cost of Imitation: فعندما تحقق منظمة ما ميزة تنافسية فإن باقي المنظمات المنافسة لها تحاول تحديد الموارد والقدرات التي تكمن وراء نجاحها من أجل محاكاته. وإذا استطاعت المنظمات محاكاة ما حققته المنظمات الأخرى المتميزة، فإن الأخيرة تفقد ميزتها التنافسية سريعاً. لذلك كلما زادت صعوبة محاكاة القدرة التي تمتلكها منظمة ما، كانت ميزتها التنافسية أقوى، ولهذا السبب فإن المنظمة التي حققت بالفعل ميزة تنافسية تجدد قدراتها باستمرار من أجل تقليل الفرصة للمحاكاة وزيادة الوقت أمامها للحفاظ على ميزتها التنافسية، فالوقت يعد عنصر مهم للتنافس.

وإذا كانت الميزة التنافسية تعتمد بشكل أساسي على الموارد، هنا يمكن أن تكون المحاكاة أسرع لأن الموارد أسهل في تحديدها خاصة عندما تكون موارد مادية، أما الموارد غير المادية فهي أصعب في تحديدها، وبالتالي أصعب في محاكاتها، كما أن محاكاة القدرات أكثر صعوبة من الموارد لأنها غير واضحة.

وخلاصة القول فإن الجامعات لا تحتاج إلى أن تكتفي بالبحث عن موارد متعددة أو تطور من مواردها، وإنما تحتاج إلى امتلاك قدرات تجعلها تتميز عن مثيلاتها؛ بحيث تتسم هذه القدرات بالقيمة والندرة وصعوبة محاكاتها، وتمكن من تجديد الموارد بشكل مستمر. كما أن اهتمام الجامعات بالموارد غير الملموسة يجب

أن يفوق اهتمامها بالموارد المادية، فالموارد غير الملموسة هي التي تمكن الجامعات من أن تحقق السبق في التنافس على الجامعات الأخرى.

ثالثاً: مستويات القدرات الديناميكية للجامعات:

تتعدد مستويات القدرات التنظيمية بشكل عام وصولاً للقدرات الديناميكية، علاوة على ذلك هناك مستويات متعددة للقدرات الديناميكية نفسها، وتختلف هذه المستويات عن بعضها من حيث طريقة التعامل مع موارد المنظمة.

وفي سياق ما سبق هناك مستويان من القدرات: المستوى الأول هو القدرات الصفرية Zero- Level Capabilities وهي القدرات العادية Ordinary Capabilities التي تسمح للمنظمة بالاستمرار على المدى القصير، أو هي تلك القدرات التي تستخدم لحل مشكلة ما. أما المستوى الثاني فهو القدرات رفيعة المستوى Higher- Level Capabilities وهي القدرات الديناميكية التي تهدف إلى تغيير القدرات العادية.⁽⁷⁵⁾

ويشير ما سبق إلى أن القدرات الصفرية هي القدرات التشغيلية التي تسمح للجامعات بالقيام بالأعمال اليومية، أما القدرات رفيعة المستوى هي القدرات التي تمتلكها الجامعات من أجل تغيير القدرات العادية، وهي التي تعرف بالقدرات الديناميكية.

وقد أشار فينتر Winter 2003 إلى وجود ثلاثة مستويات للقدرات، كما يلي:
(76)

1- **القدرات الصفرية Zero- Level Capabilities**: وهي القدرات التشغيلية التي تعبر عن كيفية تحقيق الأهداف على المدى القصير، وهي تستهدف إرضاء المستفيدين منها.

2- **القدرة الديناميكية ذات المستوى الأول First Order Dynamic Capabilities**: وهي القدرات التي تستهدف تغيير طريقة إرضاء المنظمات للمستفيدين منها.

3- **القدرات رفيعة المستوى Higher Order Capabilities**: وهي التي تؤدي إلى تهيئة أو تعديل القدرات الديناميكية للمنظمة.

ويؤكد ما سبق على أن هناك نوعين للقدرات التنظيمية: الأول، يمثل القدرات التشغيلية التي تعمل على القيام بالأعمال اليومية، أما الثاني، فهو القدرات الديناميكية والتي تنقسم إلى مستويين، المستوى الأول يستهدف تغيير القدرات التشغيلية؛ بهدف الاستمرار في تحقيق رضا المستفيدين منها، أما الثاني فهو يستهدف تغيير القدرات الديناميكية نفسها، أي أن الجامعات قد يكون لديها قدرات ديناميكية، ولكن تلك القدرات تحتاج أيضًا إلى تهيئتها وتعديلها؛ لكي تتواءم مع متطلبات البيئة المتغيرة، وهو ما يؤكد على أن هناك أيضًا مستويات للقدرات الديناميكية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك تصنيفات مختلفة لندرج القدرات الديناميكية نفسها؛ حيث حدد أمبروسيني وآخرون. 2009 Ambrosini et. al. ثلاثة مستويات رئيسة للقدرات الديناميكية كما يلي: (77)

1- القدرات الديناميكية التدريجية Incremental Dynamic Capabilities

تهدف القدرات التدريجية إلى التحسين المستمر للمنظمة من خلال تحسين مواردها، وتظهر أهمية هذا المستوى عند التعامل مع البيئات المستقرة التي تكون سرعة التغيير بها محدودة أو بطيئة. ويشير ذلك إلى أن القدرات الديناميكية لا تظهر أهميتها فقط في البيئات سريعة التغيير، ولكن أيضا هناك حاجة إليها في البيئات بطيئة التغيير؛ مما يساعد على التحسين المستمر التدريجي incremental للموارد الحالية. وبالرغم من أن هذا النوع من القدرات الديناميكية يؤدي إلى تغيير موارد المنظمة من خلال التحسين التدريجي، فإن طرق إحداث هذه التغييرات لا تتغير.

2- القدرات الديناميكية التجديدية Renewing Dynamic Capabilities

وهي مستوى القدرات التي أشار لها وينتر 2003 Winter بقدرات المستوى الأول First- Order Capabilities. هذه القدرات الديناميكية تساعد المنظمات على التكيف مع البيئات المتغيرة من خلال العمل على تجديد الموارد، ويختلف هذا المستوى من القدرات الديناميكية عن القدرات الديناميكية التدريجية، والتي تسعى إلى

التحسين المستمر للموارد الحالية، أما القدرات التجديدية فهي تعمل على تهيئة موارد جديدة، وإعادة تشكيل الموارد الحالية؛ وبهذا فإن القدرات الديناميكية التجديدية تسعى إلى تقديم خدمات جديدة.

وتميل بعض الأدبيات إلى عدم التمييز بين القدرات الديناميكية التدريجية والقدرات الديناميكية التجديدية، فعادة ما يتم وصفهما على أنهما مستوى واحد من القدرات الديناميكية؛ حيث يهتم كل من هذين المستويين بتطوير موارد المنظمة. إلا أن أمبروسيني وآخرون 2009 Ambrosini et. al. يفرقون بينهما من حيث: إن القدرات الديناميكية التدريجية تهتم بتعديل قاعدة الموارد الحالية وتحسينها، إلا أن القدرات الديناميكية التجديدية تهتم بتطوير قدرة المنظمة على تهيئة وتعديل قاعدة مواردها بطريقة مقصودة؛ من أجل استمرار بقاء المنظمة في مجالها.

3- القدرات الديناميكية الإصلاحية Regenerative Dynamic

:Capabilities

وهي تهتم بتغيير القدرات الديناميكية نفسها، عندما تكون غير مناسبة للتأثير على موارد المنظمة، وتحتاج إلى إصلاحها. وتظهر أهمية القدرات الديناميكية الإصلاحية للمنظمات التي تعمل في بيئة غير مستقرة، والتي تواجه تغييرات خارجية غير ثابتة وغير مستمرة؛ وبالتالي تحتاج تلك المنظمات إلى تعديل قدراتها الديناميكية الحالية تجاه قدرات ديناميكية جديدة مناسبة للبيئة الجديدة؛ بما يساعدها على البقاء في تنافس مع الآخرين. وهذا يعني أن هدف القدرات الديناميكية الإصلاحية هو الوصول إلى قدرات ديناميكية جديدة، أو تحسين القدرات الديناميكية الحالية.

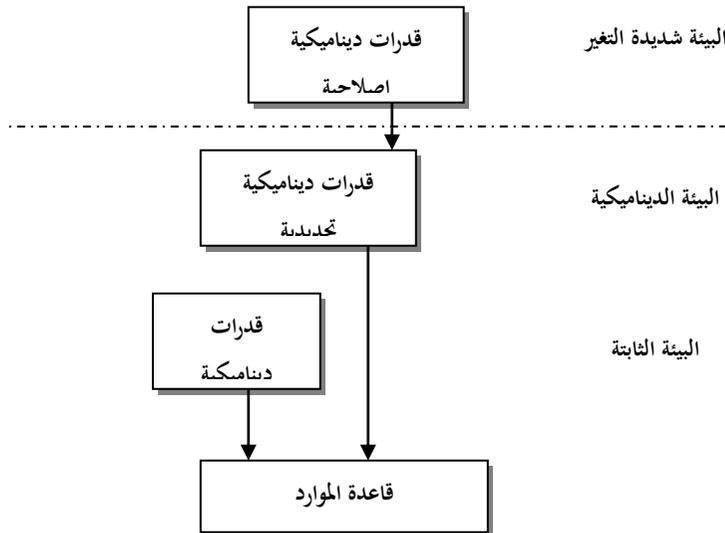
وباستقراء تصنيف أمبروسيني وآخرون 2009 يتضح أن القدرات الديناميكية التدريجية هي التي تستهدف تحسين موارد المنظمة، إلا أن طرق إحداث هذه التحسينات لا تتغير. مثلاً قد تقوم الجامعات بتحسين أداء مواردها البشرية عن طريق الدورات التدريبية، ولكن الدورات التدريبية نفسها التي تستخدمها لتطوير أدائها لا تتغير، وكذلك قد تقوم الجامعات بتحسين مواردها المعرفية باستمرار من خلال المكتبات التي يستخدمها الباحثون من أجل إجراء دراسات لتطوير المعرفة، ولكن طرق التحسين نفسها لا تتغير.

وبالنسبة للقدرات التجديدية فهي التي تعمل على تطوير قدرة المنظمة على تطوير مواردها، مثلاً تقوم الجامعات بتطوير الدورات التدريبية نفسها المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، وإضافة مجالات مختلفة للتدريب عليها، وتقوم بتطوير طرق تطوير المعرفة مثلاً من خلال اعتمادها على قواعد البيانات الإلكترونية بدلاً من الطرق التقليدية. أما القدرات الإصلاحية فهي تهتم بتغيير القدرات نفسها إلى قدرات جديدة، فمثلاً في ظل القدرات الإصلاحية تحتاج الجامعات إلى تغيير الطريقة نفسها التي تطور بها الجامعات مواردها البشرية، أي تقوم الجامعات بتغيير طريقة تطوير الأداء نفسها، وهي التدريب والاستعانة بطرق أخرى، مثل: البعثات، وتبادل أعضاء هيئة التدريس بين الجامعات. كما تقوم بتغيير طريقة تطويرها لمواردها المعرفية، وهي المكتبات، والاعتماد على طرق أخرى، مثل: التحالفات، والمشروعات البحثية.

وقد أوضح أمبروسيني وآخرون 2009 مستويات القدرات الديناميكية بالشكل

التالي: (78)

حالات البيئة المدركة:



شكل (1) يوضح مستويات القدرات الديناميكية

يتضح من الشكل السابق أن هدف المستويات الثلاثة هو التأثير على موارد المنظمة، كما يتضح أن القدرات الديناميكية التدريجية تعمل في البيئة الثابتة نسبياً، ويرتكز عملها على موارد المنظمة من خلال اهتمامها بتحسينها، أما القدرات الديناميكية التجديدية تعمل في البيئات الديناميكية، ويرتكز عملها أيضاً على قاعدة موارد المنظمة، من خلال اهتمامها بتطوير طرق تحسينها. في حين أن القدرات الديناميكية الإصلاحية يرتكز عملها على القدرات الديناميكية التجديدية وتعمل في البيئات سريعة التغير، أي أنها تهتم بتغيير القدرات الديناميكية نفسها، كما يتضح من الشكل السابق أن البيئة الخارجية تُعتبر دافعاً للمنظمات للاهتمام بالقدرات الديناميكية؛ فعندما تكون البيئة مضطربة تحاول المنظمة البحث عن معرفة وفرص جديدة.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا بد أن يكون هناك تكامل بين المستويات السابق ذكرها؛ حيث تحتاج الجامعات إلى أن تمتلك قدرات تعمل على تحسين مواردها وتجديدها، كما تهتم بتغيير القدرات الديناميكية نفسها طبقاً للبيئة المتغيرة المحيطة بها.

رابعا: أبعاد القدرات الديناميكية للجامعات:

تعددت تصنيفات الباحثين لأبعاد القدرات الديناميكية، والتي يمكن للجامعات - من خلالها - استثمار مواردها وتطويرها وإعادة تشكيلها، سواء أكانت موارد ملموسة، أو موارد غير ملموسة، أو موارد بشرية، وكذلك استثمار جداراتها، تلك القدرات تحتاج أيضا إلى بنائها وتطويرها بشكل مستمر؛ من أجل تمكين الجامعات من الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة.

وفي هذا السياق حدد وانج وأحمد Wang & Ahmed 2007 ثلاثة أبعاد رئيسة للقدرات الديناميكية، هي: قدرة التكيف Adaptive Capability، وقدرة الاستيعاب Absorptive Capability، وقدرة التجديد Innovative Capability. وهما يفترضان أن هذه القدرات هي أكثر أبعاد القدرات الديناميكية أهمية، كما أن هذه الأبعاد تدعم قدرة المنظمة على تكامل مواردها وإعادة تشكيلها وتجديدها، وإعادة تهيئة قدراتها؛ بما يتماشى مع التغييرات الخارجية.⁽⁷⁹⁾

ولقد أضاف بافلو والساوي Pavlou & El Sawy 2011 تصنيفًا آخر لأبعاد القدرات الديناميكية؛ حيث أشارا إلى أن القدرات الديناميكية تمكن المنظمة من إعادة تشكيل قدراتها التشغيلية الحالية، وتهيئة قدرات جديدة؛ من أجل التعامل مع البيئات المتغيرة، وهو ما يمثل الهدف النهائي للقدرات الديناميكية؛ وذلك من خلال الأبعاد التالية: قدرات الاستشعار Sensing Capabilities، وقدرات التعلم Learning Capabilities، وقدرات التكامل Integration Capabilities، وقدرات التنسيق Coordination Capabilities. (80) كما أشار تيس Teece 2013 إلى أن القدرات الديناميكية تشتمل على ثلاثة أبعاد هي: الاستشعار Sensing، والانتهاز Seizing، والتحويل Transforming. (81)

وفي إطار مؤسسات التعليم العالي حدد فاهي وآخرون 2009 Fahy et. al بعض القدرات الرئيسية التي تحتاج إليها مؤسسات التعليم العالي؛ من أجل مواكبة التغييرات المستمرة في السوق العالمي للتعليم، وهي: قدرات التسويق Marketing Capabilities، وقدرات شبكية Networking Capabilities، وقدرات إدارية Managerial Capabilities، وقدرات زيادة التمويل Fund Raising Capabilities، وقدرة التجديد Innovative Capability. (82) وقد توصل بيجينارو 2017 Bejinaru إلى أن تطوير القدرات الديناميكية للجامعات في ظل اقتصاد المعرفة يمكن أن يحدث من خلال تحسين عمليات الاستشعار Sensing والانتهاز Seizing وإعادة التحويل Transforming وهو ما يضمن استمرار نجاح الجامعات. (83)

ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات في هذا المجال؛ يمكن عرض أبعاد القدرات الديناميكية التي تحتاج إليها الجامعات فيما يلي:

1- قدرة الاستشعار Sensing Capability:

يحتاج تجديد موارد الجامعات، ومهاراتها، ومعارفها، والوصول إلى موارد جديدة- من أجل الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة- إلى استشعار اتجاهات السوق، والتطورات المحيطة، والتعرف على حاجات المستفيدين، من خلال القيام بمسح للبيئة، وتقويم الأسواق والمنافسين؛ بما يساعد على تهيئة خدمات جديدة تسهم في تحقيق الجامعات لميزة تنافسية.

وفي هذا السياق تعرف قدرة الاستشعار بأنها: القدرة على اكتشاف الفرص في البيئة، وتفسيرها، ومتابعتها؛ من أجل التعرف على حاجات المستفيدين، وحركة المنافسين والتكنولوجيات الجديدة.⁽⁸⁴⁾ ويحتاج اكتشاف الفرص وتحديدها أن تقوم المنظمات بالمسوح والاستثمار في النشاط البحثي؛ من أجل التعرف على حاجات المستفيدين، والإمكانيات التكنولوجية المتاحة لدى المنافسين.⁽⁸⁵⁾

وطبقاً لما سبق فإن قدرة الاستشعار تساعد على التعرف على التطورات المحيطة بالجامعات، والتغيرات في حاجات المستفيدين، والتغيرات لدى المنافسين؛ وبالتالي الحصول على معرفة جديدة تسهم في تجديد موارد الجامعات، وتجديد الخدمة التي تقدمها. ويمكن أن تقوم الجامعات بقدرة الاستشعار من خلال المسح البيئي والاهتمام بالدراسات والبحوث التي ترصد حاجات المستفيدين وكيفية تلبيتها، وأيضا ترصد ما لدى المنافسين من تطورات.

ولقد أطلق عليها وانج وأحمد Wang & Ahmed 2007 قدرة التكيف Adaptive Capability وأشارا إلى أنها تشمل قدرة المنظمة على تحديد الفرص في البيئة الخارجية والاستفادة منها. وتعد القدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية ومواءمة الموارد الداخلية مع المطالب الخارجية والعوامل البيئية الخارجية أمراً مهماً لتطوير المنظمة وإثبات تواجدها في السوق، مقارنة بالمنافسين؛ لذلك فإن المنظمات التي لديها مستويات عالية من القدرة على التكيف تمتلك قدرات ديناميكية قوية.⁽⁸⁶⁾ واتساقاً مع ما سبق تحتاج قدرة الاستشعار إلى:⁽⁸⁷⁾

أ- تحديد حاجات المستفيدين، وتحديد فرص جديدة في البيئة المحيطة، والاستجابة لاتجاهات السوق.

ب- استشعار الأحداث والتطورات المحيطة، والكشف عن فرص جديدة؛ من أجل الاستجابة لحاجات العمل والمستفيدين.

ج- وضع خطط تساعد على تجديد الخدمة التي تقدمها المنظمة، وتقديم خدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين بشكل أفضل.

وفي إطار ما سبق تحتاج الجامعات؛ من أجل تجديد مواردها وتطويرها- بما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة- إلى امتلاك قدرة الاستشعار، التي تساعد على إجراء مسح مستمر للبيئة المحيطة؛ من أجل التعرف على التطورات

الجديدة في السوق، واكتشاف حاجات المستفيدين والتغيرات التي تطرأ عليها، وكذلك التأكد من مدى مطابقة الخدمة التي تقدمها المنظمة مع حاجات ورغبات المستفيدين منها؛ بما يساعد على تهيئة خدمات وعمليات جديدة، والوصول إلى أفكار جديدة تعمل على مواءمة التغيرات المحيطة، والاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة.

علاوة على ما سبق؛ يمكن أن تساعد تنمية قدرة الاستشعار لدى الجامعات على وضع الخطط المناسبة التي تُقَدِّم لصناع القرار؛ من أجل اتخاذ القرارات اللازمة التي تساعد على إعادة النظر في موارد المنظمة وقدراتها، ومحاولة الاستفادة منها؛ من أجل استثمارها في الوصول إلى طرق جديدة لإشباع حاجات المستفيدين.

وباستقراء ما سبق؛ يتضح أن امتلاك الجامعات لقدرة الاستشعار يمكنها من التعرف على التطورات المحيطة واتجاهات السوق، والتعرف على حاجات المستفيدين واكتشاف الفرص، علاوة على التعرف على المنافسين وقدراتهم؛ وبالتالي فإن الجامعات التي تمتلك قدرة الاستشعار، يكون لديها القدرة على ملاحظة بيئتها وفهم أسس الميزة التنافسية، وتحديد فرص بحثية جديدة وأسواق تعليمية ومصادر للتمويل، ويمكن للجامعات تنمية القدرة على الاستشعار، من خلال تواصلها المستمر مع البيئة الخارجية، ومع المستفيدين والمنافسين، واستشعارها للتطورات المحيطة، وجمع المعرفة والمعلومات عن التطورات المحيطة.

2- قدرة الاستيعاب Absorptive Capability:

تُعد المعرفة من المصادر الرئيسية التي تعتمد عليها الجامعات؛ من أجل تطوير وظائفها المختلفة ومواردها الملموسة وغير الملموسة؛ ومن ثم تحتاج الجامعات إلى امتلاك قدرات ديناميكية تساعد على تطوير مواردها المعرفية وتجديدها من خلال الحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية ودمجها بالمعرفة الداخلية بالجامعات، وهو ما يسمى بقدرة الاستيعاب.

وتعرف قدرة الاستيعاب بأنها: قدرة المنظمة على إدراك قيمة المعلومات الجديدة الخارجية والحصول عليها وتطبيقها لتحقيق أهداف محددة، وهي تركز على أهمية الحصول على المعرفة الخارجية وربطها بالمعرفة الداخلية؛ من أجل استخدامها داخل المنظمة،⁽⁸⁸⁾ وقد أطلق عليها بافلو والصاوي (Pavlou & El Sawy 2011

قدرة التكامل Integrating Capability؛ حيث قاما بتعريفها بأنها: القدرة على تضمين المعرفة الجديدة في القدرات التشغيلية بالمنظمة وتهيئة فهم مشترك لها. (89) بالإضافة إلى ما سبق تشير قدرة الاستيعاب، ليس فقط إلى قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات، ولكن أيضا إلى قدرة المنظمة على استثمارها؛ ولذلك فإن القدرة الاستيعابية للمنظمة لا تتوقف فقط على الحصول على المعرفة من البيئة الخارجية، ولكنها أيضا تعتمد على نقل المعرفة عبر وداخل وحداتها الفرعية. (90) ويحتاج ذلك إلى امتلاك الجامعات لنظم متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ من أجل حفظ المعلومات ومشاركتها داخل الجامعات.

وقد أطلق تيس Teece 2013 على قدرة الاستيعاب قدرة الانتهاء Seizing وأشار من خلالها إلى قدرة المنظمة على وضع أولويات للاستجابة للفرص والتهديدات واتخاذ إجراءات. (91)

وجدير بالذكر أن قدرة المنظمات على كسب معرفة خارجية جديدة واستيعابها وتكاملها مع المعرفة الداخلية الموجودة بالمنظمات وتهيئة معرفة جديدة؛ يعد بعدا مهما للقدرات الديناميكية. فكلما كان للمنظمة قدرة استيعابية، كان لها قدرات ديناميكية قوية. ويمكن للمنظمات بناء قدرة استيعابية قوية وتطويرها، من خلال العديد من الطرق، كالتعلم من الشركاء. (92) كما يؤكد كوهين وليفينثول Cohen & Levinthal 1990 أن المنظمات التي تهتم بالبحث والتطوير Research & Development (R&D) قادرة على استيعاب المعلومات الخارجية المتاحة. (93)

علاوة على ما سبق تعتمد القدرة الاستيعابية للمنظمة على القدرات الاستيعابية لأفرادها؛ ولهذا تحتاج المنظمات إلى تطوير قدرات أفرادها على استيعاب المعرفة الخارجية، كما أن الاهتمام بالاتصال بالبيئة الخارجية، وكذلك بين وحدات المنظمة يُعد من آليات بناء القدرة الاستيعابية للمنظمة وتطويرها. (94)

وفي إطار ما سبق؛ فإن الجامعات التي تمتلك قدرة استيعاب عالية، يكون لها قدرة ديناميكية قوية، وتستطيع الجامعات الحصول على المعرفة الجديدة من البيئة الخارجية بالعديد من الطرق، كالتعلم من الآخرين، والبحث، والتطوير، وتفعيل الاتصال الجيد بالبيئة الخارجية، وتعتمد القدرة الاستيعابية على استثمار المعرفة الجديدة، وتضمينها داخل الجامعات؛ للاستفادة منها في التطوير؛ ومن هنا تحتاج

الجامعات إلى الاهتمام بإدارة المعرفة، والتي تساعد على الحصول على المعرفة واستثمارها ومشاركتها داخل الجامعات، علاوة على تطوير قدرات أعضاء الجامعات؛ بما يساعد على استيعابهم للمعرفة الجديدة؛ ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية قوية.

3- قدرة التجديد **Innovative Capability**

تعمل الجامعات في بيئة ديناميكية سريعة التغيير والتطوير، وهو ما يفرض عليها ضرورة الاهتمام بتجديد مواردها وقدراتها بما يساعدها على مسايرة التطورات المحيطة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل هذا التغيير المستمر، ومن ثم تحتاج الجامعات إلى امتلاك قدرة التجديد كقدرة ديناميكية بما يمكنها من التفوق على المنافسين.

وفي هذا السياق يمثل التجديد تلك القدرة التي تقوم المنظمات من خلالها بتقديم خدمات وعمليات ونظم جديدة ضرورية لمواءمة الأسواق المحيطة، وتعرف قدرة التجديد بأنها: القدرة على تحويل المعرفة والأفكار - باستمرار - إلى خدمات وعمليات ونظم جديدة؛ من أجل تحقيق فائدة للمنظمة والمستفيدين منها.⁽⁹⁵⁾ وفي ضوء ذلك تحتاج الجامعات إلى امتلاك المورد المعرفي الذي يساعدها على معرفة كيفية تجديد مواردها.

وتتضمن قدرة التجديد أبعادًا متعددة، منها: تطوير خدمات جديدة، وتطوير طرق جديدة لتقديم الخدمة، وتحديد أسواق جديدة تخدمها المنظمة، واكتشاف مصادر جديدة للمعرفة، وتطوير هياكل تنظيمية جديدة، والبحث عن حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات؛ وبهذا تُعد قدرة التجديد بعدًا مهمًا لتطوير المنظمات وتحقيق تواجدتها في السوق في ظل المنافسة الخارجية والتغيير.⁽⁹⁶⁾

وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسات التعليم العالي في حاجة - بشكل متزايد - إلى امتلاك قدرة التجديد؛ حيث تمكنها من التعامل مع البيئة المتغيرة، والتنافس المحيط بها، من خلال توليد ممارسات جديدة للتدريس، ونظم إدارية جديدة في التعامل مع الطلاب، مثل: نظم قبول جديدة، ومبادرات جديدة للبحث، كالمراكز البحثية وغيرها. وبالرغم من أن الاهتمام بقدرة التجديد بدأ منذ وقت طويل في السياقات التجارية،

فإنها تمثل تحديًا في سياق مؤسسات التعليم العالي، فهي تعد مقياسًا للجودة والسمعة.⁽⁹⁷⁾

وقد أشار لاوسون وسامسون B. Lawson and D. Samson 2001 إلى أنه كلما امتلكت المنظمة قدرة تجديد قوية، كان أداؤها أكثر فعالية، وأن هناك علاقة إيجابية بين التجديد وتحسين أداء المنظمة، كذلك أشارا إلى أن هناك متطلبات رئيسة لقدرة التجديد، يمكن توضيحها فيما يلي:⁽⁹⁸⁾

أ- وضوح الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ووضوح الرؤية والهدف لدى أعضائها لتنفيذ العمل، وتوفير طرق جديدة؛ من أجل إنجاز الهدف، وتهيئة خدمات جديدة بتكاليف أقل، وجودة أعلى.

ب- توجيه الموارد لما يحقق أهداف المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استثمار المعرفة والموارد والتكنولوجيا، وتنويع قنوات التمويل، ودعم مؤيدي التجديد أي دعم الأفراد على مختلف المستويات بالمنظمة؛ لضمان مساهمتهم في عملية التجديد.

ج- امتلاك المنظمة للذكاء التنظيمي Organizational Intelligence، وهو يعرّف بأنه: القدرة على معالجة المعلومات وتفسيرها وتشغيلها؛ من أجل استخدامها في عملية التجديد، وهو ما يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها. ويركز الذكاء التنظيمي بشكل أساسي على التعلم عن المستفيدين، من خلال البحث عن حاجاتهم ومشكلاتهم ومحاولة التغلب عليها، وكذلك التعلم عن المنافسين، وعن خدماتهم واستراتيجياتهم؛ ويساعد ذلك في تهيئة خدمة تضيف قيمة للغالبية العظمى من المستفيدين.

د- وجود هيكل تنظيمي يشجع على الابتكار، ووجود نظم للمكافآت التي تعد محفزًا قويًا للسلوك ومحددًا رئيسًا للنشاط التجديدي، علاوة على الاستعانة بالمكافآت الفردية التي تركز على زيادة توليد الأفكار، والتجديد الجذري، وكذلك المكافآت الجماعية.

هـ- وجود ثقافة تنظيمية مناسبة، تشجع على الإبداع والابتكار، وعلى تمكين العاملين وإمدادهم بالتمويل والتسهيلات اللازمة، كالسماح للعاملين بتخصيص جزء

من وقت العمل لإجراء مشروع من اختراعهم، كما يحتاج التجديد إلى فتح قنوات اتصال داخل المنظمة؛ الأمر الذي يساعد على مشاركة المعرفة بين الخبرات المتنوعة، والحوار المفتوح، واكتشاف القضايا ذات الصلة بالتجديد.

و- إدراك المنظمات للتطورات المستقبلية في التكنولوجيا، والخدمات والأسواق؛ من أجل توجيه المنظمة لتجنب التهديدات، وانتهاز الفرص الجديدة، وتحسين صنع القرار.

وباستقراء ما سبق؛ يتضح أن امتلاك الجامعات لقدرة التجديد، يحتاج إلى وضوح الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، واستخدام الموارد بشكل مختلف، من خلال استثمارها، وإيجاد قنوات مختلفة للتمويل، تساعد على استثمار الموارد، ووجود مناخ يشجع على الابتكار والإبداع على مستوى الجامعة ككل؛ من أجل تشجيع الوصول إلى أفكار جديدة تساعد على تقديم خدمات وطرق للعمل بشكل مختلف، والتعرف على التطورات الحديثة والمستقبلية في التكنولوجيا، كل هذا من شأنه مساعدة الجامعات على تجديد مواردها وقدراتها وإعادة تشكيلها.

وخلاصة القول، فإن الجامعات التي تمتلك قدرة التجديد؛ يكون لديها إمكانية لتحويل المعرفة إلى عمليات ونظم جديدة للعمل، وتطوير خدمات وطرق جديدة للعمل، وتحديد أسواق جديدة تخدمها الجامعات، واكتشاف مصادر جديدة للمعرفة تساعد على الوصول لحلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات، علاوة على ذلك؛ تساعد قدرة التجديد الجامعات على إيجاد قنوات مختلفة للتمويل، وتشجيع الابتكار والإبداع على مستوى الجامعة، كل ذلك يؤثر في النهاية على أداء الجامعات، وبالتالي تنمية قدرتها على التنافس مع الجامعات الأخرى.

4- قدرة التسويق Marketing Capability:

تحتاج الجامعات- من أجل الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة- إلى تطوير الطرق التي تقوم من خلالها بتسويق خدماتها؛ وهو ما يساعدها على تطوير مواردها وجداراتها بالشكل الذي يساعد على تلبية متطلبات المستفيدين منها، كما أن الخدمات المتميزة التي تقدمها الجامعات ليس لها فائدة ما لم يتم التسويق لها جيدا؛ لذلك تُعد قدرة التسويق من القدرات الديناميكية التي تحتاج الجامعات إلى بنائها وتمييزها بما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتجدر الإشارة إلى أن التوجه نحو تسويق الخدمات الجامعية أصبح أمراً ضرورياً في إطار سعي الجامعات نحو تحسين قدراتها ورفع كفاءة أداؤها، وإيجاد مصادر جديدة للتمويل، وكسب مزيد من المستفيدين في ظل المنافسة التي يشهدها سوق الخدمات الجامعية، وامتداد الخدمات الجامعية عبر الحدود الدولية، من خلال صيغ عديدة للتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.⁽⁹⁹⁾

ويمكن تعريف التسويق Marketing بأنه: إحدى الوظائف التي تقوم المنظمة من خلالها بتحديد احتياجات ورغبات المستفيدين، والعمل على إشباع هذه الرغبات والاحتياجات، من خلال توفير الخدمات.⁽¹⁰⁰⁾ وتعرف قدرات التسويق بأنها: القدرة التي تمكن المنظمات من فهم حاجات المستفيدين الحالية والمستقبلية، وتلبية هذه الحاجات بشكل أفضل، والوصول إلى مستفيدين جدد، وكذلك تحليل المنافسين ومستوى المنافسة بفعالية.⁽¹⁰¹⁾ وفي ضوء ذلك تُعتبر قدرة التسويق قوى محركة مهمة؛ من أجل إنجاز الأداء الفائق، من خلال تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع وفي تلبية حاجات المستفيدين منها.

وقد قدم بروني وفيرونا Bruni & Verona 2009 مصطلح قدرات التسويق الديناميكية Dynamic Marketing Capabilities وأكدوا على أنها تساعد على بناء قدرات المنظمة وتكاملها وإعادة تشكيلها على مدار الوقت، وتهدف إلى تطوير المعرفة وتكاملها عن السوق لتحديد التغييرات في البيئة المحيطة بنجاح.⁽¹⁰²⁾ وبناء على ذلك تساعد قدرة التسويق الديناميكية على تطوير المورد المعرفي لدى الجامعات، من خلال الاستجابة للمتغيرات المحيطة.

وحيث إن الجامعات تواجه منافسة شديدة مع الجامعات الأخرى على المستوى المحلي والعالمي؛ لذلك فهي تحتاج إلى التعامل مع هذه المنافسة من خلال فهم البيئة الخارجية، وفهم حاجات المستفيدين، وتطوير المعرفة التي تسهم في تقديم الجامعات لخدمات تلبي حاجات المستفيدين وتتنافس الجامعات الأخرى؛ وهو ما يساعد في النهاية على تطوير قدرات المنظمة بما يتناسب مع متطلبات المستفيدين الحالية والمستقبلية.

وتجدر الإشارة إلى أن المزيج التسويقي للخدمات التعليمية بالجامعات يتكون

من المكونات التالية:⁽¹⁰³⁾

أ- المنتج Product: وهو الخدمة التعليمية التي تحتاج إلى تطويرها بما يتلاءم مع احتياجات المستفيدين، وتتنوع الخدمات التي تقدمها الجامعات بتنوع فروع المعرفة التي تحويها الجامعات ضمن أقسامها وتخصصاتها المختلفة.

ب- السعر Price: وهو يمثل قيمة ما يدفعه المستفيد مقابل الخدمة، كما أنه الوسيلة التي تستطيع الجامعة من خلالها تغطية التكاليف وتحقيق الربح.

ج- الترويج Promotion: ويُقصد به إعلام الجامعة عن خدماتها، من خلال التواصل مع المجتمع المحيط بها، والجمهور المستهدف، والتأثير في الصورة الذهنية لدى المستفيدين، ويساعد الترويج على تزويد المستفيد بالمعلومات اللازمة عن الخدمات الجامعية، وتعزيز المكانة التنافسية للخدمة التي تقدمها الجامعة.

د- التوزيع (المكان) Place: وهو يعبر عن أماكن تقديم الخدمات الجامعية وكيفية تقديمها، ويشتمل التوزيع على توزيع المعلومات المرتبطة بالخدمة، وإجراء حوار مع الجمهور المستهدف، وتوفير العناصر البشرية والتقنية اللازمة لتوصيل الخدمة إلى المستفيدين.

وفي ضوء ما سبق؛ فإن امتلاك الجامعات لقدرة التسويق يعتمد على تطوير الخدمات التي تقدمها الجامعات؛ بحيث تلبي حاجات المستفيدين، وتقديمها بالسعر المناسب لهم والتواصل مع المستفيدين؛ من أجل الإعلان عنها بالطريقة التي تؤثر على ذهنهم، وتوفير العناصر البشرية التي تساعد على وصولها إلى المستفيدين. ويشير وصول الخدمة إلى المستفيدين والرضا عن هذه الخدمة إلى أن الجامعات لديها قدرة تسويق قوية تستطيع أن تنافس بها الجامعات الأخرى. كما يشير ذلك إلى تطوير الجامعات لمواردها المعرفية التي ساعدتها في تطوير خدماتها وتقديمها بشكل أفضل.

وعن أهمية قدرات التسويق الديناميكية توصل بروني وفيرونا & Bruni Verona 2009 إلى أنها تساعد على تطوير خدمات جديدة، وتغيير قدرات المنظمة على مدار الوقت.⁽¹⁰⁴⁾ كما تسمح قدرات التسويق الديناميكية للمنظمات بتحديد إشارات التغيير في السوق، وتقويم العمليات والخدمات الجديدة والاستجابة الفعالة لتغييرات السوق، كذلك تؤثر بشكل مباشر على تطوير الخدمة التي تقدمها المنظمة والابتكار في طريقة تقديمها، كذلك يمكن للمنظمات من خلال امتلاكها

لقدرات التسويق الديناميكية تعديل عمليات التسويق الخاصة بها، وخدمة المستفيدين منها بشكل أفضل، وتعزيز علاقات طويلة المدى مع المستفيدين، والاستجابة سريعا لظروف البيئة المتغيرة.⁽¹⁰⁵⁾

بالإضافة إلى ما سبق؛ يساعد امتلاك المنظمات لقدرة التسويق على إعادة تشكيل موارد المنظمة وقدراتها وتجديدها، من خلال إدارة العلاقة بالمستفيدين، وإقامة شبكات داخلية وخارجية وتطوير منتج جديد عن طريق الاهتمام بالتخطيط للمنتج وإدارته وهو ما يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.⁽¹⁰⁶⁾ وعلى ذلك تساعد قدرة التسويق على تحقيق فهم أفضل للموارد الجامعية ودعم صلة الجامعات بمجتمعها من خلال النهوض بأفراده وتلبية احتياجاتهم، علاوة على أنها تساعد على تطوير الجامعة لمنتجات وخدمات جديدة تؤدي إلى مزيد من إشباع حاجات المستفيدين.

ويشير بروني وفيرونا 2009 Bruni & Verona إلى أنه يمكن بناء قدرات التسويق الديناميكية من خلال الاستفادة من رأس المال البشري والاجتماعي، والاستفادة من معرفة السوق وموارد التسويق. وتشير معرفة السوق Market Knowledge إلى المعرفة المرتبطة بالمستفيدين ومجالات المنافسين، أما موارد التسويق Marketing Resources فهي الممتلكات المادية وغير المادية كالمنتجات وقنوات التوزيع التي تسهم في عمليات التسويق.⁽¹⁰⁷⁾ ولقد أصبحت معرفة السوق المصدر الرئيس للتسويق في المنظمات حيث تسمح بتوفير رؤى دقيقة عن المستفيدين والأسواق والمنافسين والاتجاهات البيئية والموزعين وشركاء التحالف. هذه المعرفة تعد مهمة لتطوير عمليات المواءمة عبر المنظمة ككل لمواجهة التغييرات المحيطة من خلال زيادة قدرة المنظمة على إدراك التغيير في مطالب المستفيدين أو في استراتيجيات جديدة طورها المنافسون.⁽¹⁰⁸⁾

وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسات التعليم العالي ومن بينها الجامعات تحتاج إلى تطوير قدراتها التسويقية من خلال استراتيجية تسويقية تضم الأفكار المحورية وأهداف ومكانة المؤسسة في السوق العالمي؛ مما يساعد في تهيئة الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة التنافسية.⁽¹⁰⁹⁾

ومن خلال ما سبق يتضح أن الجامعات في حاجة إلى امتلاك قدرة التسويق من خلال فهم حاجات المستفيدين منها وتلبيتها والوصول إلى مستفيدين جدد، علاوة على تطوير الخدمات التي تقدمها الجامعات والابتكار في طريقة تقديمها، وهو ما يساعد على تحقيق الجامعات لميزة تنافسية عن الجامعات الأخرى.

وباستقراء العرض السابق يتضح أن هناك العديد من الأبعاد التي يشتمل عليها مصطلح القدرات الديناميكية، وتحتاج الجامعات إلى بنائها وتطويرها؛ من أجل تعظيم الاستفادة منها. وتجدر الإشارة إلى أن تلك الأبعاد مترابطة مع بعضها البعض وتحتاج جميعها إلى بنائها؛ حيث إن قدرة الاستشعار تساعد الجامعات على التعرف على التطورات المحيطة بها والتعرف على حاجات المستفيدين، والتعرف على المنافسين وقدراتهم، أما قدرة الاستيعاب فهي تعمل على إدراك قيمة المعرفة الجديدة الخارجية واستيعابها ودمجها في المعرفة الضمنية بالجامعات، وتهدف قدرة التجديد إلى إحداث تغييرات فعلية في أوضاع الجامعات وتقديم خدمات وعمليات جديدة، وفيما يخص قدرة التسويق فإن التأكد مما قامت الجامعات بالتعرف عليه واستيعابه وتجديده ليس له فائدة إن لم تقوم الجامعات بالتسويق لخدماتها الجديدة والطرق الجديدة التي استحدثتها في تقديمها لخدماتها؛ من أجل التأكد من أنها نالت رضا المستفيدين منها، وبالتالي يمكن لها التفوق على المنافسين.

خامسا: أهمية القدرات الديناميكية للجامعات:

تواجه الجامعات اليوم تغييرات متسارعة داخلية وخارجية تحتاج إلى التعامل معها؛ من أجل ضمان مركز تنافسي متقدم في مواجهة الجامعات الأخرى؛ حيث تكمن قدرة الجامعات على المنافسة في قدرتها على مسايرة التغييرات المحيطة بها من خلال استثمار مواردها وقدراتها المختلفة وخاصة مواردها المعرفية والبشرية، وهو ما يحتاج إلى بناء قدرات ديناميكية وتطويرها؛ من أجل تعزيز قدرات الجامعات على تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق الاستدامة لها.

وفي هذا السياق أشار تيس وآخرون Teece et. al. 1997 إلى أن القدرات الديناميكية تساعد على استثمار جدارات المنظمة؛ من أجل موازنة البيئات الخارجية. وقد أكدوا على أنه يمكن رؤية القدرات الديناميكية على أنها مدخل متكامل لفهم مصادر تحقيق المنظمات لميزة تنافسية في البيئات المتغيرة.⁽¹¹⁰⁾ كما

أشار نيلسن Nielsen 2006 إلى أنه تعتمد الميزة التنافسية في الأسواق الديناميكية على القدرة على تطوير القدرات التنظيمية التي تمثل أساس المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات.⁽¹¹¹⁾

بالإضافة إلى ما سبق تساعد القدرات الديناميكية على ابتكار استراتيجيات جديدة ودخول أسواق جديدة والتغلب على المشكلات التي تواجهها المنظمات وتعزيز التغيير الاستراتيجي.⁽¹¹²⁾ وهو ما تحتاج إليه الجامعات؛ من أجل تحسين قدرتها على التنافس في السوق المحلي والعالمي.

ولقد أوضحت الدراسات أن بناء القدرات الديناميكية وتطويرها له العديد من النتائج التي تعود على المنظمات؛ حيث أشار زاهرا وآخرون 2006 Zahra et. al. إلى أن القدرات الديناميكية تؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء من خلال تأثيرها على تفعيل الرشاقة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية. كما أن بناء القدرات الديناميكية يسمح للمنظمات بالحصول على موارد جديدة واستثمار مواردها بشكل أفضل، كما يساعد على التجديد الاستراتيجي للمنظمات.⁽¹¹³⁾ كذلك توصل بابلو وآخرون Pablo et al. 2007 إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر على استمرار تواجد المنظمة.⁽¹¹⁴⁾ وذلك من خلال استمرار إرضائها للمستفيدين منها وتطوير خدماتها.

بالإضافة إلى ما سبق أكد فانج وأحمد 2007 L. Wang and K. Ahmed أن القدرات الديناميكية ترتبط بأداء المنظمة طويل المدى، وأنها تؤدي إلى أداء أفضل للمنظمة عند تطوير قدرات تساير الاختيار الاستراتيجي للمنظمة، كما أن مفتاح تواجد المنظمة ونجاحها يكمن في قدرتها على تهيئة مجموعة من القدرات المختلفة التي تمكنها من الصمود في مواجهة المنافسة المحيطة. وكلما كانت المنظمة لديها قدرات أقوى لاستثمار مواردها، يمكنها بذلك تطوير استراتيجية متميزة.⁽¹¹⁵⁾

علاوة على ما سبق أكد تيس Teece 2013 على أن القدرات الديناميكية تمكن المنظمة من قيادة مواردها، وهي تسمح للمنظمة (خاصة إدارتها العليا) بإعادة ترتيب ممتلكاتها وجاراتها لتلبية متطلبات جديدة.⁽¹¹⁶⁾ كما توصل بريزنيك ولاهوفنيك 2016 L. Breznik and M. Lahovnik إلى أن تطوير المنظمات لقدراتها الديناميكية يزيد من إمكانية تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة خاصة في البيئة المتغيرة.

كذلك وجدا أن المنظمات الملتزمة بتطوير قدرات ديناميكية تعد أكثر نجاحا والعكس. كما أكدنا على أن المنظمات تحتاج باستمرار إلى تطوير كل قدراتها الديناميكية، وأن تجاهل بعضها يمكن أن يؤثر سلبا على تطوير قدرات ديناميكية أخرى؛ فهي مرتبطة ببعضها البعض.⁽¹¹⁷⁾

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح القدرات الديناميكية مناسب أيضا للمنظمات غير الهادفة للربح بما تشمله من كليات وجامعات؛ حيث إن كل المنظمات تواجه تغييرات وتحتاج إلى أن تتواءم مع المجتمع سريع التغير.⁽¹¹⁸⁾ كما أكد بيجينارو R. Bejinaru 2017 على أن القدرات الديناميكية تصنع بالفعل فارقا في عالم الأعمال بشكل عام، وأيضا في المجال الأكاديمي بشكل خاص.⁽¹¹⁹⁾

وباستقراء ما سبق يتضح أن هناك العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن أن تعود على الجامعات من بنائها وتطويرها للقدرات الديناميكية؛ حيث يساعد ذلك على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات، من خلال استثمار الموارد الحالية، بالجامعات والحصول على موارد جديدة، وابتكار استراتيجيات ودخول أسواق جديدة، والتغلب على المشكلات التي تواجهها الجامعات، كما يساعدها في تعزيز التغيير الاستراتيجي ويؤثر في النهاية على تحسين أداء الجامعات عن طريق تفعيل قدرتها على التعامل مع التغييرات المحيطة؛ وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية؛ ومن ثم تحتاج الجامعات إلى البحث عن الآليات التي يمكن من خلالها بناء القدرات الديناميكية وتطويرها، والتي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

سادسا: آليات تطوير القدرات الديناميكية للجامعات:

تحتاج الجامعات إلى البحث بشكل مستمر عن الآليات التي يمكن عن طريقها تطوير قدرات ديناميكية، وقد أشار أمبروسيني وآخرون V. Ambrosini et. al. 2009 إلى أن القدرات الديناميكية تحتاج إلى بنائها بالمنظمات وتطويرها على مدار الوقت وتوظيفها؛ من أجل إعادة تشكيل موارد المنظمة،⁽¹²⁰⁾ وبالتالي الاستفادة منها في تقديم خدمات جديدة تواكب التطورات المحيطة والمتطلبات المتغيرة.

وقد تعدد تناول الدراسات والأدبيات لآليات بناء القدرات الديناميكية وتطويرها؛ وفي هذا السياق أشار سينغ وراو B. Singh and M. Rao 2016 إلى أن القدرات الديناميكية تعتمد على قدرة المنظمة على إدارة التحالفات والتعلم؛ من أجل

تتطلب إعادة تشكيل قاعدة مواردها بما يساعد على مواءمة ظروف العمل المتغيرة.⁽¹²¹⁾ كذلك تعد إدارة المعرفة مصدر مهم لتعزيز القدرات الديناميكية.⁽¹²²⁾ وفي ضوء ذلك هناك العديد من الآليات التي يمكن للجامعات من خلالها بناء قدرات ديناميكية وتطويرها بما يساعد على استثمار مواردها الحالية وقدراتها وتطويرها، والوصول إلى قدرات جديدة، ويمكن عرض تلك الآليات فيما يلي:

1- التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances:

تحتاج الجامعات التي ترغب في التنمية والتطوير ومواكبة التطورات المحيطة، ليس فقط الاعتماد على قدراتها، ولكن أيضا الاستفادة من قدرات المنظمات الأخرى المتقدمة؛ ولهذا تحتاج الجامعات إلى التحالف مع المنظمات الأخرى بشكل عام والجامعات بشكل خاص؛ من أجل الاستفادة منها في تنمية قدراتها بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل، وتحسين الخدمة التي تقدمها. وعلى هذا ظهر مصطلح التحالفات الاستراتيجية في الفكر الإداري؛ من أجل مساعدة الجامعات على الاستفادة من المنظمات الأخرى وإدراك ما يحدث حولها من تغيرات.

وحيث إن القدرات الديناميكية تمثل قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات المحيطة من خلال تجديد موارد المنظمة ومن بينها المعرفة؛ لذلك تُعد التحالفات الاستراتيجية وإدارتها واحدة من الآليات التي تساعد على بناء القدرات الديناميكية وتطويرها، من خلال الحصول على المعرفة من المنظمات الأخرى المتميزة.⁽¹²³⁾

ويشير التحالف Alliance إلى: "اتفاق يتم بين منطمتين أو أكثر؛ لقيام نوع من العلاقات بينهم؛ لتحقيق مصالح مشتركة وتبادل المنافع بينهم؛ من أجل تدعيم قدراتهم التنافسية.⁽¹²⁴⁾ كما يعرف بأنه: "علاقة تعاون بين جماعتين مستقلتين أو أكثر لتحقيق هدف معين".⁽¹²⁵⁾ كما تشير قدرة التحالف الديناميكي إلى قدرة المنظمة على اختيار شركاء متميزين وموثوق فيهم وبناء علاقات معهم بالطريقة التي تؤدي إلى تحسين الأداء.⁽¹²⁶⁾ ويشير مصطلح التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances إلى: "اتفاقات تعاونية بين شركتين أو أكثر والتي قد تكون متنافسة فيما بينها، وذلك بغرض تحقيق عدد من المزايا أو المنافع الاستراتيجية لتسهيل الدخول إلى أسواق أجنبية".⁽¹²⁷⁾

وباستقراء التعريفات السابقة؛ يتضح أنها تؤكد على أن التحالف يساعد على تحقيق أهداف مشتركة بين منطمتين أو أكثر وتبادل المنفعة بينهم، من خلال اتفاقيات أو عقود، وقد تكون هذه المنظمات متنافسة؛ أي تقدم نفس الخدمة، أو غير متنافسة؛ أي تنتمي لمجالات مختلفة، كما تؤكد هذه التعريفات على أن التحالف يمكن أن يؤدي إلى تدعيم القدرات التنافسية للمنظمات.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يكفي التعبير عن أهمية التحالف إلا إذا اتسم بالاستراتيجية؛ لأن عملية التحالف لا يجب أن تمثل فقط الرغبة في العمل مع الآخرين، ولكن يجب أيضا أن تكون نظرة شمولية ذات أبعاد متعددة تسمح للمنظمات المتحالفة بالاستمرار في النشاط والتوسع فيه مستقبلاً.⁽¹²⁸⁾ كما أن التحالفات الاستراتيجية تعد حالة تعاون طويلة الأمد بين منطمتين أو أكثر؛ لتنفيذ عمليات محددة لتحقيق مكاسب متبادلة، وتعظيم الأداء، من خلال كسب المعرفة.⁽¹²⁹⁾ وفي ضوء ذلك فإن اتسام التحالف بالاستراتيجي يؤكد على المدى الطويل للتحالف، كما أن التحالف الاستراتيجي يعمل في ظل معرفة نقاط القوة الضعف لدى المنظمة والفرص والتهديدات الخارجية التي تستدعي تعاون المنظمة مع المنظمات الأخرى؛ من أجل الاستفادة من الفرص ومقاومة التهديدات.

وتجدر الإشارة إلى أن التحالف الاستراتيجي يتضمن سعي منطمتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية؛ بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة. وهو يساعد على إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، وبالتالي فهو يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، ويشجع الأطراف المتحالفة على المشاركة في المنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة.⁽¹³⁰⁾

وعلى هذا فإن دخول الجامعات في تحالفات استراتيجية مع منظمات أو جامعات أخرى؛ يساعد على التعرف على المنافسين وقدراتهم، والاستفادة منهم، واستشعار التطورات المحيطة؛ مما يساعد على تطوير الخدمات التي تقدمها الجامعات والابتكار في طرق تقديمها، وإنجاز أهدافها، واكتشاف مصادر جديدة للمعرفة وإيجاد مصادر مختلفة للتمويل، كما يساعد على البحث عن حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات؛ مما يؤدي إلى تطوير القدرات الديناميكية لدى الجامعات.

وتتسم التحالفات الاستراتيجية بأنها اتفاق بين شريكين أو وحدتي أعمال؛ لإنجاز الأهداف مع البقاء على الاستقلالية لكل طرف.⁽¹³¹⁾ ويتوقف نجاح التحالفات الاستراتيجية على مجموعة من العوامل، من بينها: الاستغلال الجيد للموارد المتاحة لدى المتحالفين، وتقارب الشركاء من حيث القوة المتوفرة لكل منهم، بحيث لا يطغى طرف على طرف آخر، والثقة المتبادلة بين أطراف التحالف الاستراتيجي.⁽¹³²⁾

وجدير بالذكر أن المحدد الرئيس لقيام التحالفات الاستراتيجية هو الحاجة إلى الموارد وتدعيم القدرات، وتحقيق النجاح في دخول الأسواق العالمية؛ لذلك فإن التحالفات الاستراتيجية أصبحت آلية رئيسة؛ من أجل نجاح المنظمات في استغلال الفرص وفتح أسواق جديدة وتبادل الموارد المادية والخبرات والمعارف اللازمة لاستمرار هذا النجاح مستقبلاً.⁽¹³³⁾

وفي ضوء ما سبق؛ فإن التحالفات الاستراتيجية يمكن أن تساعد الجامعات على الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة، واستثمار موارد وقدرات الجامعات، والوصول إلى موارد وقدرات جديدة، كما يمكن أن تساعد على تعديل الطرق التي تعمل بها الجامعات وتطويرها، وتهيئة خدمات وعمليات جديدة، من خلال إجراء اتفاقيات مع جامعات ومنظمات أخرى، يتم بموجبها تبادل المنفعة والموارد المادية والخبرات والمعارف؛ الأمر الذي يؤدي إلى تدعيم قدراتها التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتتعدد أنواع التحالفات، ومن بينها:⁽¹³⁴⁾

– تحالفات المشروعات المشتركة: وهي مشاريع منظمة تشترك في ملكيتها عدة منظمات.

– تحالفات الأسهم: وهي تشير إلى ملكية منظمة لأسهم في منظمة أو منظمات أخرى.

– تحالفات مالية: وهي تعني مساهمة منظمة في رأس مال منظمة أخرى أو أكثر.

– تحالفات تكنولوجية: وهي تهتم بالتطوير المشترك بين منطمتين أو أكثر للتكنولوجيا، ومنح الإذن في استخدام البرمجيات، أو إعطاء حق استغلال براءة اختراع، أو عملية إنتاجية في مقابل رسوم محددة.

– تحالفات تسويقية: ومن خلالها تعتمد منظمة على شبكة توزيع منظمة أخرى في تسويق منتجاتها.

وباستقراء أنواع التحالفات السابق ذكرها؛ يتضح أنه يمكن أن تستفيد منها الجامعات من خلال التحالف مع جامعات أو منظمات أخرى؛ من أجل إقامة مشروعات بحثية؛ بهدف تطوير المعرفة، أو تطوير أداء أعضاء الجامعات، كما يمكن القيام بتحالفات تكنولوجية؛ من أجل تطوير الجوانب التكنولوجية التي تعتمد عليها الجامعات كقواعد البيانات التكنولوجية، كذلك يمكن القيام بتحالفات تسويقية مع منظمات أخرى؛ من أجل تسويق البحوث التي تنتجها الجامعات.

وتجدر الإشارة إلى أن التحالف الاستراتيجي يركز حول ثلاثة محاور رئيسة كما يلي: (135)

– المشروع: وهو عبارة عن رؤية عامة مشتركة تتحقق من خلال التعاون في تبادل الموارد، والتي قد تكون أصولاً طبيعية، أو عناصر بشرية، أو مهارات تكنولوجية، أو معارف في التسويق وغيرهم.

– العلاقة: وهي مبنية على الاتصال وتبادل المعلومات، وعلى البحث المشترك للأهداف متوسطة وطويلة الأجل، وفق شروط تسمح بتحقيق الفائدة لكلا الشريكين.

– العقد: وهو يعبر عن الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقات فيما بينها، وتحتاج المنظمات المتحالفة إلى الاهتمام بالجانب القانوني من خلال المعاهدات والاتفاقيات التي تساعد على استمرارية التحالف إلى أجل طويل.

ومن المهم أن تهتم الجامعات بالمحاور السابق ذكرها؛ من أجل تعظيم الاستفادة من التحالف؛ حيث تحتاج الجامعات إلى اختيار المجال الذي ترغب في تعزيز قيمته المضافة بدقة، والذي يعود بالفائدة- بشكل مباشر- على الجامعة؛ من أجل عقد التحالف، كما أن تفعيل الاتصال وتبادل المعلومات مع شركاء مناسبين للتحالف يساعد على الاستفادة من التحالف، كل ذلك لابد أن يتم من خلال عقود قانونية تضمن تحقيق الاستفادة لكلا الطرفين.

وتشير التغييرات التي تحدث في البيئة العالمية إلى أنه لا تستطيع أي منظمة البقاء في انفرادية واستقلالية تامة عن المنظمات الأخرى والبيئة التي تحيط بها؛

حيث تساعد التحالفات الاستراتيجية على تشجيع البحث العلمي وتحسين الجودة، وتقليص وقت الابتكار والإبداع، من خلال التعلم من الآخرين، وتوليد ظروف لإبراز أفكار ومنتجات جديدة، وتطوير أساليب التسويق، والدخول في أسواق جديدة. كما تتبع أهمية التحالفات الاستراتيجية من أنها تزيد من فرص الاتصال ونقل الخبرات بين المتحالفين، وتعزز من تبادل واكتساب المعرفة، كذلك تساعد في الحفاظ المزاي التنافسية. (136)

بالإضافة إلى ما سبق تساعد التحالفات الاستراتيجية على الحصول على أنواع أخرى من المعرفة والمعلومات، مثل: المعلومات المرتبطة بحلفاء التحالف، وقواعد البيانات الداخلية للحلفاء. (137) كما أن إقامة شبكات وتحالفات مع المنافسين يُعد مصدرًا رئيسًا للتجديد وتقليل وقت تطوير منتج جديد، والحصول على المعرفة، من خلال المشاركة مع الآخرين، وتوفر التحالفات الفرصة للحصول على موارد جديدة من بيئة المنظمة، مثل: المعلومات، ورأس المال، والمنتجات والخدمات، وهو ما يمكن بعد ذلك من التجديد الناجح؛ وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية. (138)

كل ما سبق يساعد على بناء قدرات ديناميكية لدى الجامعات وتطوير تلك القدرات؛ من أجل العمل على استثمار الموارد المتاحة، وإعادة تشكيل جدارات الجامعات ومواردها، والوصول إلى موارد وجدارات جديدة.

وتجدر الإشارة إلى أن الجامعات تحتاج إلى بذل جهود؛ من أجل العمل في شبكات تعاونية مع المنظمات الأخرى؛ من أجل تعديل مواردها بما يتماشى مع موارد المنافسين الرئيسيين في السوق. (139)

وهناك العديد من التحالفات التي تم عقدها بالفعل بين منظمات التعليم العالي الرائدة حول العالم؛ حيث آمنت تلك المنظمات بأن النجاح المستقبلي يعتمد على قدرتها على بناء شبكات دولية تساعد - على سبيل المثال - في التمويل، وخاصة تمويل البحوث. كما أن التحالفات التي تعقدها مؤسسات التعليم العالي مع المنظمات التي تنتمي لمجالات أخرى تساعد على تسويق البحوث الجامعية. (140)

وجدير بالذكر أن الجامعات يمكن أن تتحالف مع جامعات أخرى ذات ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية للجامعات؛ من أجل تحسين ممارساتها، والانتقال من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية، وتساعد التحالفات على تحسين أداء

الجامعات، وإدخال تقنيات متطورة في أداء عملها. وفي المقابل سوف تستفيد الجامعات الشريكة من الجامعات المحلية في التعرف على المعارف والمعلومات الخاصة بالسوق المحلي، ومحاولة تلبية متطلباته، وتستفيد منها في نشر لغتها القومية. ومن أجل أن تقوم الجامعات بتحالفات مع جامعات أو منظمات أخرى يجب أن تبحث عن نقاط القوة لديها التي يمكن أن تقدمها لشركاء التحالف، وفي نفس الوقت تبحث عن نقاط الضعف التي سوف تقضي عليها من خلال هذا التحالف.

وفي ضوء ما سبق؛ فإن التحالفات الاستراتيجية يمكن أن تساعد في بناء العديد من القدرات الديناميكية للجامعات وتطويرها؛ فهي تساعد في بناء قدرة الاستشعار، من خلال تنمية قدرة الجامعات على التعرف على الفرص المحيطة، وتقويم الأسواق والمنافسين، والتعرف على المنافسين وقدراتهم، وتساعد في بناء قدرة الاستيعاب من خلال مساعدة الجامعات على استثمار المعرفة التي تم الحصول عليها والاستفادة منها، كما تساعد في بناء قدرة التجديد؛ فمن خلال التحالفات يمكن الوصول إلى أفكار جديدة تساعد في تطوير الجامعات للخدمات التي تقدمها، وكذلك تساعد في بناء قدرات التسويق من خلال فهم حاجات المستفيدين وتلبيتها، والوصول إلى مستفيدين جدد، وكذلك تساعد في تسويق خدماتها.

2- التعلم التنظيمي Organizational Learning:

يُعد التعلم التنظيمي من الآليات التي يمكن أن تساعد الجامعات على بناء قدراتها الديناميكية، من خلال الحصول على المعرفة والتعلم؛ مما يساعد على استثمار الجامعات لمواردها وتطويرها وإعادة تشكيلها؛ الأمر الذي يؤدي إلى تطوير الجامعات لخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.

ويعرّف التعلم التنظيمي على أنه: مجموع العمليات والنشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها، وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، سواء الخارجية أو الداخلية، والتكيف معها، وتعبئة العاملين لمتابعة المعرفة، وتوظيفها في المنظمة؛ لإحداث التطوير المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية.⁽¹⁴¹⁾ كما يعرف بأنه: "قدرة المنظمة على تعديل سلوكها؛ استجابة للمتغيرات البيئية، وذلك من خلال اكتساب المعرفة، وتداولها داخل المنظمة".⁽¹⁴²⁾

ويُعد التعلم التنظيمي نشاطاً هادفاً للتعلم المستمر والحصول على معرفة جديدة، ويتكون نتيجة الخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة وتوظيفها في التجارب اللاحقة.⁽¹⁴³⁾ ويمكن أن يكون التعلم، ليس فقط بين الأفراد، ولكن أيضاً بين المنظمات،؛ حيث إن التعاون والشراكات بين المنظمات يمكن أن يكون وسيلة للتعلم التنظيمي.⁽¹⁴⁴⁾

وفي ضوء ما سبق يقوم التعلم التنظيمي على اكتساب الجامعات للمعرفة وتوظيفها؛ مما يساعد على تحسين قدرتها على التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، الأمر الذي يساعد في النهاية على تحسين أداء الجامعات، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية؛ وفي ضوء ذلك فإن المنظمة التي تهتم بالتعلم التنظيمي وتعمل على بناءه تصبح منظمة متعلمة.

وفي هذا السياق تعرف المنظمة المتعلمة Learning Organization بأنها: "تلك المنظمة القادرة على تهيئة المعرفة واكتسابها وتبادلها وتحديد العوائق أمام عملية التعلم الفردي والجماعي وإزالتها".⁽¹⁴⁵⁾ وجدير بالذكر أن المنظمة المتعلمة يتوافر فيها العديد من السمات كما يلي: ⁽¹⁴⁶⁾

- ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم، وتقدم الحوافز لدفع الأفراد العاملين فيها تجاه التعلم والتطور والنمو، وتتيح التعلم للجميع دون تمييز، وتشجع على الإبداع والتميز وتحقيق الذات وهو ما يؤدي إلى توليد المعرفة.
- أنماط قيادية تشجع على التشاور وتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين، وتعمل معهم بدلاً من ممارسة الرقابة والإشراف عليهم والتخطيط لهم، وتساعد في توفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع على التعلم والمشاركة في وضع الأهداف، وبلورة الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- هياكل تنظيمية مرنة تسمح بتدفق وانسياب المعلومات، وتشكيل فرق العمل والمهام التي تدير أعمالها بحرية ومرونة.
- إتاحة المعلومات للجميع وعدم حصرها في مكاتب القيادات، مع وجود الثقة في جميع العاملين ليسود جو من الانفتاح والشفافية ليعرف الجميع ما يجري داخل المنظمة.

وباستنقراء ما سبق؛ يتضح أنه عندما تصبح الجامعة منظمة متعلمة، فهي بذلك يمكن أن تكون قادرة على تطوير قدراتها الديناميكية؛ حيث يمكن أن يساعد التعلم التنظيمي على الحصول على المعرفة واستثمارها، وتضمينها داخل الجامعات، وتطوير قدرات أعضاء الجامعات؛ بما يساعد على استيعابهم للمعرفة الجديدة، كذلك يساعد على تحويل المعرفة إلى منتجات وعمليات ونظم جديدة للعمل، تساعد على تطوير الخدمة التي تقدمها الجامعات، والابتكار في طرق تقديمها، كما يشجع على الابتكار والإبداع والوصول إلى أفكار جديدة، وهو ما يمكن أن يدعم قدرة الجامعات على التنافس.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك مصدرين للتعلم التنظيمي هما: (147)

– التعلم التنظيمي الخارجي External Organizational Learning: وهو يعتمد على التعلم من منظمات أخرى، ويتضمن هذا النوع من التعلم التنظيمي تعلم المعرفة الضمنية وتعلم للمعرفة الصريحة. ويحدث التعلم التنظيمي الخارجي للمعرفة الضمنية بانتقال المعرفة بين الأفراد، وذلك من خلال اشتراك أعضاء المنظمة في مؤتمرات أو ندوات علمية أو في نواد أو زيارات في منظمات أخرى لفترة طويلة أو متوسطة، أو من خلال دخول أعضاء من الخارج إلى المنظمة، مثل: الاستعانة بمستشارين، أو خبراء للتدريب، أو أساتذة أكاديميين، أو مستقيدين أو عاملين جدد. ويحدث التعلم التنظيمي الخارجي للمعرفة الصريحة بعيداً عن الأفراد، من خلال مواد معدة من المنظمة، مثل: التقارير الإخبارية عن المنظمة. أو مطبوعات المنظمة، مثل: أدلة الكليات. ومن خلال مواد غير معدة من المنظمة، مثل: البحوث وقواعد البيانات، أو الدراسات التي تجرى عن المنظمة.

– التعلم التنظيمي الداخلي Internal Organizational Learning: وهو يشير إلى اكتساب المعرفة داخليا، وذلك من خلال العديد من الطرق، مثل: النشرات الدورية التي تعد من المنظمة؛ من أجل إعلام العاملين بالأحداث التي تدور بالمنظمة، أو تبادل الأفكار والرؤى والنظريات. وهو يأخذ صورتين، هما: التعلم التنظيمي الداخلي للمعرفة الضمنية، مثل الأفكار التي يطرحها العاملون في اجتماع، والتعلم التنظيمي الداخلي للمعرفة الصريحة، مثل المقترحات الفردية التي يقدمها

الأفراد في المنظمة والعمل الجماعي، من خلال اللقاءات الدورية لفريق العمل في المنظمة.

وفي ضوء ذلك؛ هناك العديد من الطرق التي يمكن للجامعات من خلالها تحقيق التعلم التنظيمي؛ حيث إن هناك مصادر خارجية للتعلم، وتكون من المنظمات الأخرى. كذلك هناك مصادر داخلية، من خلال تبادل المعلومات والمعرفة داخل الجامعات. وتجدر الإشارة إلى أن المصادر الخارجية للتعلم تساعد على استشعار التطورات المحيطة واتجاهات السوق، وبالتالي تساعد على بناء قدرة الاستشعار، كما يمكن من خلال المصادر الخارجية للتعلم معرفة كيفية استيعاب المعرفة الجديدة، وتجديد موارد وجدارات الجامعات، وكذلك القيام بطرق جديدة للتسويق، كما تساعد المصادر الداخلية للتعلم على بناء العديد من القدرات؛ ولهذا تحتاج الجامعات إلى الاستفادة من المصادر الداخلية والخارجية للتعلم.

ويمكن أن يساعد التعلم التنظيمي على تحقيق العديد من جوانب الأهمية للمنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص؛ حيث يمكن أن يؤدي إلى: (148)

- زيادة قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات المحيطة بها والتي تطرأ عليها.

- مساعدة المنظمات على زيادة قدرتها الإنتاجية والإبداعية في مجال عملها، وقدرتها التنافسية خاصة في ظل التطورات المحيطة.

- جعل المنظمات تستجيب بشكل أسرع وأكثر فعالية للبيئة الديناميكية الداخلية والخارجية.

- دعم القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمات والعمل على تجويدها.

- مساعدة المنظمات على تسويق مخرجاتها في ظل ظروف السوق المتغيرة واحتياجات المستفيدين المتنوعة.

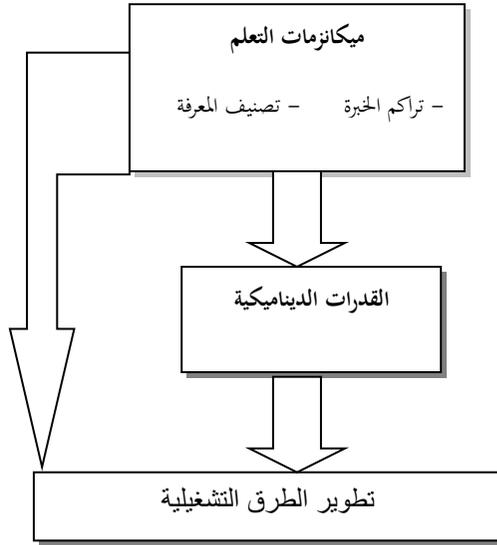
وتعد القدرة على أن تكون المنظمة متعلمة بعداً مهماً من أجل الحصول على معرفة جديدة وتكاملها مع المعرفة الموجودة بالفعل بالمنظمة؛ لذلك قامت العديد من المنظمات بتأسيس منصب مدير مكتب التعلم Chief Learning Officer وهو مسئول عن عملية التعلم بالمنظمة، والحصول على المعرفة الضرورية عن موارد وقدرات المنظمة؛ حتى تقوم الإدارة العليا بعد ذلك بتحديد الجدارات المحورية

وتطويرها؛ لتحقيق ميزة تنافسية، وهي الجدارات التي تسهم في تشكيل شخصية المنظمة وتسمح لها بأن تكون مختلفة عن المنظمات الأخرى.⁽¹⁴⁹⁾ وجدير بالذكر أن التعلم التنظيمي يعد آلية لدمج القدرات الديناميكية في العمليات الداخلية للمنظمة، ويساعد على تحسين التجديد من خلال مشاركة المعرفة وتطويرها.⁽¹⁵⁰⁾ كما يساعد التعلم على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات في البيئة المتغيرة، من خلال إعادة تشكيل القدرات التشغيلية الحالية لتطوير خدمات جديدة، كما يساعد في إيجاد حلول جديدة وتهيئة معرفة جديدة.⁽¹⁵¹⁾ وفي هذا السياق يلعب التعلم دورًا رئيسًا في بناء القدرات الديناميكية وتطويرها، بل ويُعد أساسًا للقدرات الديناميكية، كما يمكن اعتبار التعلم نفسه قدرة ديناميكية بدلاً من كونه محددًا لها.⁽¹⁵²⁾

ولقد توصل سميث وبريتو M. Smith & M. Prieto 2008 إلى أن عملية التعلم تعد عاملاً مهمًا؛ من أجل تهيئة القدرات الديناميكية وتجديدها.⁽¹⁵³⁾ كما أشار جينونين جاركسين J. Giniuniene and L. Jurksiene 2015 إلى أنه يمكن رؤية التعلم التنظيمي على أنه واحد من العمليات الرئيسة للمنظمة التي تتوسط العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة، ويساعد على جعل القدرات الديناميكية مصدرًا رئيسًا للميزة التنافسية.⁽¹⁵⁴⁾ كذلك أكد محمود وساربونج M. Mohamud & D. Sarpong 2016 على أن التعلم هو المصدر الرئيس للقدرات الديناميكية والمحفز الذي يوجه تطويرها.⁽¹⁵⁵⁾ بالإضافة إلى ما سبق يساعد التعلم في بناء معرفة ومهارات الموارد البشرية بالجامعات، وهو ما يساعد على تجديد الموارد الأخرى للجامعات، كما أن التعلم يساعد الموارد البشرية بالجامعات على تحديد مدى حاجة الجامعات إلى التغيير؛ وبالتالي تطوير قدرات ديناميكية تساعد على موازنة التغييرات الداخلية والخارجية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من نماذج التعلم التي تفسر عملية توليد القدرات الديناميكية، من بينهم نموذج زولو ووينتر M. Zollo and G. Winter 2002 والذي يؤكد على أن التعلم يساعد على بناء القدرات الديناميكية من خلال ثلاثة ميكانيزمات للتعلم هم: الخبرة المتراكمة *accumulated experience*، ووضوح المعرفة *knowledge articulation*، وتصنيف المعرفة *knowledge*

.codification. وقد أوضحنا العلاقة بين القدرات الديناميكية والتعلم من خلال الشكل التالي: (156)



شكل (2) يوضح بناء القدرات الديناميكية من خلال التعلم

ويتضح من الشكل السابق أن ميكانيزمات التعلم -والمتمثلة في تراكم الخبرة وتصنيف المعرفة ووضوح المعرفة- تؤدي إلى بناء قدرات ديناميكية بالمنظمة؛ مما يؤدي بالتالي إلى تطوير الطرق التشغيلية بالمنظمة أي طرق أداء الأعمال اليومية. وفي ضوء ما سبق يتضح أن التعلم التنظيمي يعد من آليات بناء القدرات الديناميكية للجامعات وتطويرها؛ حيث يساعد التعلم التنظيمي في بناء قدرة الاستشعار من خلال التعلم الخارجي من المنظمات الأخرى، ويساعد في بناء قدرة الاستيعاب والتي تعتمد على إدراك المعلومات الخارجية واستيعابها داخل الجامعات، كما يساعد في بناء قدرة التجديد من خلال تعلم كيفية تحويل المعرفة إلى طرق جديدة للعمل، والتشجيع على الابتكار والإبداع، والوصول إلى أفكار جديدة. كذلك يساعد في بناء وتطوير قدرة التسويق من خلال تطوير الخدمة التي تقدمها الجامعات والابتكار في طرق تقديمها.

3- إدارة المعرفة Knowledge Management:

تعتمد الوظائف التي تقوم بها الجامعات والخدمات التي تقدمها بشكل أساسي على المعرفة التي تساعد على تقديم خدمات تعليمية جيدة، وإعداد البحوث

والدراسات، وكذلك تقديم حلول للقضايا الاجتماعية والاقتصادية، كما تساعد على تطوير موارد الجامعات وتجديدها وتقديم خدمات جديدة. وفي سياق بيئة العمل التي تتسم بالتغيير المستمر وصعوبة التنبؤ بها؛ تحتاج الجامعات إلى زيادة توليد المعرفة، والاهتمام بإدارتها بما يساعد على بنائها لقدرات ديناميكية تيسر من التعامل مع العصر الحالي، الذي يتسم بالمنافسة والانفجار العلمي والتكنولوجي والتغيير المستمر.

وتأكيدا لما سبق أشار بيجينارو R. Bejinaru 2017 إلى أن الجامعات تحتاج إلى إعادة إدراك أولوياتها، طبقا للمتطلبات التي تحيط بها، والتي تفرض عليها التحول من مجرد تهيئة المعرفة من أجل تحقيق المواءمة مع التغييرات المحيطة إلى إنتاج معرفة جديدة وبالتالي تطوير قدراتها الديناميكية بشكل كبير. (157) ويعرف بيرزن P. Berszinn 2013 المعرفة Knowledge بأنها المعلومات الفردية وكذلك الجماعية التي تم معالجتها وتفسيرها من أجل أداء مهام محددة. (158) كما تعرف بأنها: تركيب من البيانات والمعلومات وهي عبارة عن ذلك المزيج من الخبرة والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة التي تم تحليلها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق. (159) وفي ضوء ذلك تعد المعرفة ناتج معالجة المعلومات والبيانات وتفسيرها وتحليلها بما يساعد على تطبيقها؛ من أجل إنجاز مهام محددة.

وتتضمن المعرفة التنظيمية أنواعا وتصنيفات متعددة، ومن أهم هذه التصنيفات تصنيف المعرفة إلى نوعين المعرفة الضمنية Tacit Knowledge والمعرفة الصريحة Explicit Knowledge. وبالنسبة للمعرفة الضمنية فهي ترتبط بالمهارات الفردية والخبرة، وبالتالي من الصعب توضيحها وتوزيعها، مثل: الخبرات الشخصية والمعرفة الفردية، أما المعرفة الصريحة فهي يمكن التعبير عنها بسهولة وتعلمها وتصنيفها وقياسها وتخزينها، كالوثائق والكتب وقواعد البيانات. (160)

وتجدر الإشارة إلى أن المعرفة لها أهمية كبيرة في عصرنا الحالي؛ فالمعرفة هي المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات في ظل ثورة المعلومات والاتصالات والانفجار المعرفي، ويمكن من خلالها توليد قيمة مضافة وأفكار جديدة. (161) لذلك اتجهت الجامعات إلى إدارة المعرفة؛ من أجل تعظيم الاستفادة منها وتنميتها وتطويرها؛ وبالتالي تنمية القدرة على التنافس.

وتعرف إدارة المعرفة بأنها: "الجهد المنظم المبذول من قبل المؤسسة لاستكشاف المعرفة وتوليدها وتوظيفها في رفع مستوى أداء العاملين فيها والتغلب على مشكلاتها".⁽¹⁶²⁾ وباستقراء هذا التعريف يتضح أنه يمكن الاستفادة من إدارة المعرفة في استشعار المعلومات الجديدة وتحويلها إلى معرفة داخل الجامعة، والعمل على استيعابها وتوظيفها؛ من أجل تطوير خدماتها وتجديدها؛ ومن ثم التغلب على المشكلات التي تواجهها.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة المعرفة تركز بصورة أساسية على أربعة عناصر رئيسية هي:⁽¹⁶³⁾

- المعرفة والموارد: حيث تحتاج إدارة المعرفة إلى المصادر التي تولد المعرفة والمهارات والاتجاهات التي يتبناها العاملون.
- الفرص: ينبغي الاستفادة من قدرات العاملين وإمكاناتهم في تحقيق الفرص المتاحة وخاصة قدراتهم وإمكاناتهم المعرفية.
- التفويض الكافي للعاملين وتحفيزهم على الابتكار والتطوير والتحسين.
- الدافعية: أي العمل على إثارة الدافعية عند العاملين للعمل وتوضيح ما سيعود عليهم وعلى المنظمة من منفعة وقيمة نتيجة ما يحققونه من إنجازات.
- ويشير ما سبق إلى أن اهتمام الجامعات بإدارة المعرفة يعتمد على الاستفادة من معارف مواردها البشرية وقدراتهم وإمكاناتهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وإثارة الدافعية لديهم للعمل، الأمر الذي يؤدي من جانب إلى الاستفادة منهم في تطوير موارد الجامعات وخدماتها وتجديدها، كذلك يؤدي من جانب آخر إلى تطوير مواردها البشرية وتطوير معارفهم ومهاراتهم.

ولإدارة المعرفة العديد من الفوائد؛ حيث تساعد في جعل المنظمة تحصل على قيمة كبيرة من المعرفة المتوفرة، وتعمل على تطوير وتنمية الخبرات والكفايات التي تساعد على تسهيل وانتقال المعرفة والتشارك فيها وتوليدها؛ من أجل استثمارها في مختلف الأنشطة الإدارية المتعلقة بحل مشكلات العاملين بها، واتخاذ القرارات، وبناء الخطط والاستراتيجيات وتهيئة مجال خصب لتحقيق ميزة تنافسية.⁽¹⁶⁴⁾ كل ذلك ينعكس في النهاية على أداء الجامعات من خلال تعظيم قدرتها على التعامل مع

التغييرات المحيطة وتهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار؛ وبالتالي تطوير قدراتها الديناميكية.

ويمكن اعتبار بناء شبكات التعاون استراتيجية فعالة لإنتاج المعرفة؛ حيث تجمع الباحثين معًا من المناطق الأكثر بعدًا في العالم. ومن المتعارف عليه أن المعرفة تُعد المصدر الرئيس (مدخل) والمنتج الأكثر قيمة (مخرج output) للعمليات البحثية؛ ولذلك يحتاج قادة الجامعات التركيز على إدارتها؛ من أجل تطوير القدرات الديناميكية للجامعات والتأكيد على التطوير طويل المدى لمؤسساتهم وأعضاء هيئة التدريس والطلاب. (165)

وقد أشار نيلسن A. P. Nielsen 2006 إلى أن القدرات الديناميكية تتأثر بأنشطة إدارة المعرفة، ويمكن توضيح هذه الأنشطة فيما يلي: (166)

- تهيئة المعرفة Knowledge Creation: وهي تشير إلى تطوير معرفة تنظيمية جديدة بالمنظمة.

- اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition: وهي تمثل تدفق المعرفة من مصادر المعرفة الخارجية إلى داخل المنظمة؛ من أجل استيعاب المعرفة الجديدة من المصادر الخارجية وتهيئة معرفة جديدة في المنظمة، ويمكن أن يكون اكتساب المعرفة- مثلاً - من الشركاء الخارجيين.

- جمع المعرفة Knowledge Assembly: وهو النشاط الذي يهدف إلى تقويم المعرفة واختيار الموارد المعرفية الضرورية؛ لتطوير منتج أو خدمة جديدة، أو تطوير قدرة تنظيمية.

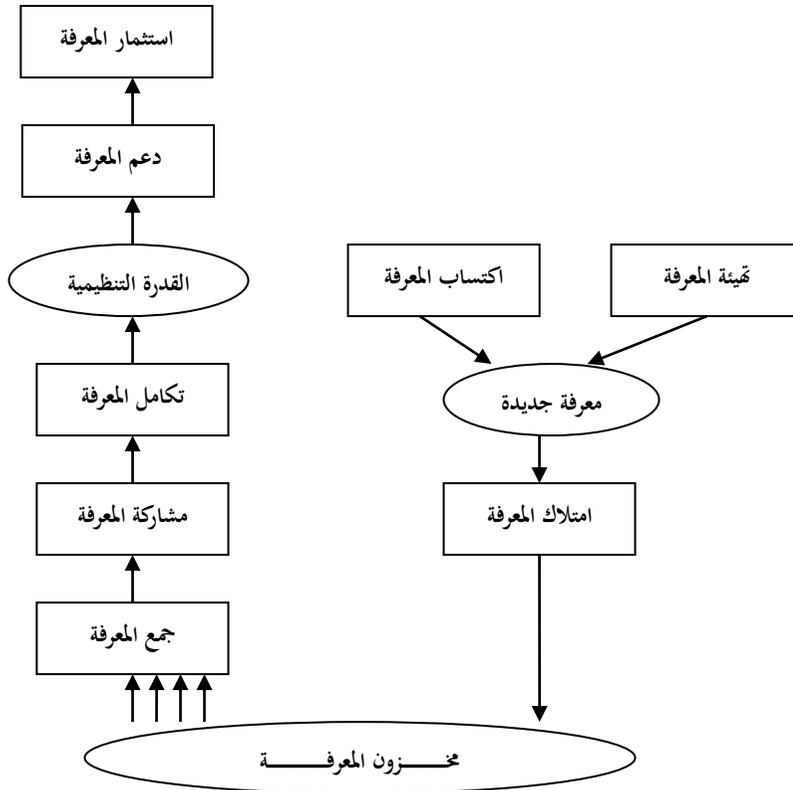
- مشاركة المعرفة Knowledge Sharing: وهي تتضمن نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة المختلفة، وتيسير مشاركتها داخل المنظمة من خلال تنمية ثقافة تدعم مشاركة المعرفة.

- تكامل المعرفة وإعادة تركيبها Knowledge Integration and Re-combination: وذلك من أجل تهيئة قدرة المنظمة لتقديم خدمات جديدة، ويمكن أن يكون ناتج تكامل المعرفة قدرات تنظيمية جديدة تعمل كأساس لمجالات تنافسية جديدة.

– دعم المعرفة Knowledge Leverage: ويتضمن ذلك البحث عن طرق جديدة لاستثمار مصادر المعرفة لدى المنظمة، مثل عقد تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى.

– تطبيق المعرفة واستثمارها Knowledge Application and Exploitation: حيث إن المصدر الرئيس للتنافسية يكمن في القدرة على تطبيق المعرفة، وليس فقط في القدرة على تهيئة معرفة جديدة، كما أن المنظمات لا تستطيع أن تتواجد على المدى الطويل إذا لم تستثمر المعرفة التي يتم تهيئتها بطريقة أو بأخرى. ويمكن أيضًا أن يكون استثمار المعرفة مصدرًا للمعرفة الجديدة، لأن استثمار المعرفة في السوق أو في العمليات التنظيمية سوف يهيئ خبرات جديدة تؤدي إلى تشكيل معرفة جديدة.

ولقد أوضح نيلسن A. P. Nielsen 2006 الأنشطة السابق ذكرها بالشكل التالي: (167)



شكل (3) يوضح أنشطة إدارة المعرفة

يتضح من الشكل السابق أن أنشطة إدارة المعرفة تؤدي إلى الوصول إلى معرفة جديدة واستثمارها، وهو ما يؤثر على القدرات التنظيمية للمنظمة؛ حيث إن تهيئة معرفة جديدة واكتسابها يؤدي إلى الحصول على معرفة جديدة، وعند الاستفادة منها ومشاركتها وتكاملها يؤدي ذلك إلى بناء قدرات تنظيمية، هذه القدرات تساعد على دعم المعرفة لدى المنظمة واستثمارها، وبالتالي بناء وتطوير قدرات ديناميكية، مثل: قدرة الاستشعار، والاستيعاب، والتجديد، والتسويق.

وقد أكد بيرزن P. Berszinn 2013 على أن المعرفة تعد مصدراً مهماً للقدرات الديناميكية وتلعب دور مهم في تطويرها، كما تعد المعرفة مصدر للنجاح التنظيمي بشكل عام، وتعد قوى دافعة رئيسة للميزة التنافسية في الأمم المتقدمة. (168) كذلك توصل تسينغ ولي S. Tseng and P. Lee 2014 إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية؛ حيث تساعد إدارة المعرفة على توليد عمليات إنتاج جديدة والتي تؤدي إلى منتجات وخدمات جديدة تساهم في التغييرات

في البيئة الخارجية، وبالتالي تعزيز القدرات الديناميكية للمنظمة، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق ميزات تنافسية. وعلى ذلك فإن المعرفة مع القدرة على تهيئتها واستثمارها يعد المصدر الرئيس للمنظمة؛ من أجل تأسيس وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة. (169)

وخلاصة القول فإن إدارة المعرفة يمكن أن تسهم في بناء قدرات ديناميكية للجامعات وتطويرها؛ حيث يمكن أن تساعد في بناء قدرة الاستشعار من خلال التعرف على التطورات المحيطة في المعرفة والاستفادة منها وتهيئة معرفة جديدة، كما تساعد في بناء قدرة الاستيعاب من خلال مساعدتها على استثمار المعرفة التي تم الحصول عليها وتضمينها داخل المنظمة، كذلك تساعد في بناء قدرة التجديد من خلال تحويل المعرفة إلى منتجات وعمليات ونظم جديدة للعمل وتطوير طرق جديدة لتقديم الخدمة، واكتشاف مصادر جديدة للمعرفة والبحث عن حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات. علاوة على ما سبق تساعد إدارة المعرفة في بناء قدرة التسويق من خلال تطوير الخدمات التي تقدمها الجامعات والابتكار فيها وفي طريقة تقديمها؛ مما يساعد على تلبية حاجات المستفيدين والوصول إلى مستفيدين جدد. وبناء على ما سبق فإن إدارة المعرفة تلعب دور مهم في بناء العديد من القدرات الديناميكية للجامعات وتطويرها.

4- اليقظة التكنولوجية **Technological Scanning**:

تحتاج الجامعات- من أجل مسايرتها للتطورات المحيطة- إلى تطوير ما تملكه من تكنولوجيا معلومات، وبالتالي تعزيز قدراتها على الحصول على المعرفة وحفظها ومشاركتها. وفي ضوء ذلك ظهر مصطلح اليقظة التكنولوجية كأحد المصطلحات الإدارية الذي يساعد على تطوير قدرات المنظمات لتكنولوجيا المعلومات؛ ومن ثم تعظيم قدراتها التنافسية.

وتعرف اليقظة التكنولوجية بأنها: ملاحظة وتحليل المحيط العلمي والتقني ثم إرسال المعلومات المنتقاة والمعالجة إلى القيادات؛ من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة. (170) كما تعرف بأنها: الجهود المبذولة من طرف المنظمة بهدف الكشف عن التطورات والمستجدات الحادثة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهم المنظمة حالياً أو مستقبلاً. (171) كذلك تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها: قدرة

المنظمة على تحديد الفرص التكنولوجية، وتحديد الاستراتيجيات التكنولوجية للمنافسين وتحليلها والتنبؤ بها، ثم إجراء تنبؤ تكنولوجي.⁽¹⁷²⁾

وباستقراء ما سبق من تعريفات؛ يتضح أن اليقظة التكنولوجية تشير إلى اهتمام الجامعات ببذل جهودها؛ من أجل التعرف على التطورات العلمية والتقنية المحيطة، واستشعار الفرص التكنولوجية لدى المنافسين وتحليلها ومعالجتها، وتقديم ما يتم الحصول عليه من معلومات إلى متخذي القرار؛ من أجل اتخاذ القرار المناسب تجاه ما يمكن القيام به تجاه مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المحيطة.

وتجدر الإشارة إلى أن اليقظة التكنولوجية تهتم بما يلي:⁽¹⁷³⁾

- توفير الوعي الكافي لدى قادة المنظمات والرغبة العملية في مساندة المستجدات والتوجهات.

- الحرص على الحصول على مصادر الإنتاج المعرفي والمعلوماتي.

- البحث ليس فقط عن المعارف والمعلومات، ولكن أيضا الابتكارات العلمية والإبداعات التكنولوجية في مختلف الميادين أو القطاعات.

- الدراية التامة بالمستجدات العلمية من نماذج نظرية وتجارب، وتتبع التطورات التي تحدث في مجال أنظمة المعلومات والاتصال.

وباستقراء ما سبق؛ يتضح أن الجامعات في حاجة إلى اليقظة التكنولوجية؛ من أجل مساندة التطورات والمستجدات المحيطة، والتعرف على مصادر المعرفة المختلفة، والبحث عن الابتكارات العلمية في الميادين المختلفة، وبناء بنية تحتية من تكنولوجيا المعلومات. ويساعد كل ذلك في تطوير الجامعات لقدراتها الديناميكية التي تعتمد على التعرف على التطورات المحيطة واستيعابها والاستفادة منها في تطوير الجامعات لمواردها المختلفة.

بالإضافة إلى ما سبق؛ تتعدد جوانب أهمية اليقظة التكنولوجية؛ حيث تساعد في التخطيط الاستراتيجي الجيد، وفي اتخاذ القرارات على المدى المتوسط والطويل، كما تساعد على التعرف على المنافسين وعلى قدراتهم، كذلك تسمح للمنظمة بأن تكون أكثر دقة في اتخاذ قراراتها الخاصة بنموها التكنولوجي.⁽¹⁷⁴⁾

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن اتباعها لتحقيق اليقظة التكنولوجية؛ فهناك الطرق والأساليب المباشرة وهي التي تتم بطرق

رسمية وفق بروتوكولات، أو عقود ثنائية، أو متعددة الأطراف. وهناك طرق وأساليب غير مباشرة، وهي التي تتم بشكل غير رسمي، من خلال التعارف أثناء الملتقيات العلمية المحلية أو الدولية؛ حيث يتم تبادل المعلومات؛ للاستفادة منها سواء في الأبحاث أو التدريس.⁽¹⁷⁵⁾ وتساعد الطرق المباشرة وغير المباشرة في تعرف الجامعات على المستجدات المحيطة من تطورات علمية وتكنولوجية. وتجدر الإشارة إلى أن الانفتاح على الجامعات والمنظمات الأخرى وإقامة علاقات معها يُعد مطلبًا رئيسًا لمسايرة ما يحيط بالجامعات من تغيرات.

ويحتاج تبني المنظمات لليقظة التكنولوجية إلى اتباع الخطوات التالية: (176)

أ- تحديد احتياجات المنظمة من المعلومات والمعارف دون الاقتصار على مجال تخصص المنظمة.

ب- البحث عن تلك المعلومات والمعارف والحصول عليها من أهم المصادر المنتجة وأقربها إلى مجال نشاط المنظمة.

ج- إخضاع كل المعلومات والمعارف إلى الدراسة؛ إذ قد لا تكون كلها مفيدة أو قابلة للاستثمار.

د- إعادة ما سبق مرة أخرى بمراقبة المصادر نفسها وبقية المصادر الأخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تساعد على بناء وتطوير القدرات الديناميكية للجامعات؛ حيث إنها تساعد على تعبئة وحشد الموارد المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات؛ من أجل دعم وتعزيز استراتيجيات وعمليات العمل، كما تساعد المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية، علاوة على أن المنظمات التي تمتلك قدرات قوية لتكنولوجيا المعلومات سوف تحقق بعض أنواع المكاسب في الأداء، إما بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال تأثيرها على العمليات التنظيمية. وبالرغم من أهمية قدرات تكنولوجيا المعلومات، فإن هناك جهود بحثية محدودة فيما يخص تأثير تكنولوجيا المعلومات على القدرات الديناميكية، والتأثير الكلي على الأداء التنافسي.⁽¹⁷⁷⁾

ولقد توصل وانج وآخرون Wang et. al. 2013 إلى أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورًا مهمًا في تعزيز قدرات التسويق الديناميكية؛ حيث تساعد في تحسين

كيفية تقديم الخدمة للمستفيدين، من خلال جمع بيانات عنهم وعن السوق وتعزيز جودة الخدمة وتيسير الاتصال بالمستفيدين.⁽¹⁷⁸⁾ وفي ضوء ذلك تساعد اليقظة التكنولوجية في تطوير قدرة التسويق لدى الجامعات.

بالإضافة إلى ما سبق؛ لتكنولوجيا المعلومات تأثير إيجابي على القدرة الاستيعابية للمنظمة من خلال تعزيز فعالية نقل المعرفة.⁽¹⁷⁹⁾ حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعرفة ونقلها داخل الجامعات ومشاركتها بين أعضائها والاستفادة منها. كما يمكن أن تساعد اليقظة التكنولوجية في بناء وتطوير قدرة الاستشعار، من خلال مساعدتها على استشعار التطورات المحيطة واكتشاف الفرص، علاوة على تطويرها لقدرة التجديد؛ حيث إن التعرف على التطورات العلمية والتقنية يساعد على تجديد الخدمة التي تقدمها الجامعات والابتكار فيها.

وخلاصة القول: إن اهتمام الجامعات بالتحالفات الاستراتيجية والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة واليقظة التكنولوجية يمكن أن يساهم في تطوير القدرات الديناميكية للجامعات، كما يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الجامعات لميزة تنافسية.

القسم الثالث: أبعاد القدرات الديناميكية

للجامعات المصرية

تحتاج الجامعات- من أجل تحقيقها لميزة تنافسية- ألا تقتصر فقط على استخدام مواردها، ولكن من المهم أيضًا أن تعمل على استثمارها، والوصول إلى موارد جديدة، ولعل من أهم هذه الموارد هي الموارد المعرفية والبشرية، علاوة على أن الجامعات تحتاج إلى تطوير قدراتها؛ من أجل مسايرة التغييرات الداخلية والخارجية، ولقد بذلت الجامعات المصرية جهودًا؛ من أجل تطوير مواردها وقدراتها، إلا أن هناك ضعفًا في قدرتها على مواكبة التغييرات المحيطة؛ بدليل تأخر الجامعات المصرية الحكومية في التصنيفات العالمية للجامعات، وخروج البعض الآخر منها.

وفي هذا السياق يتناول هذا القسم مبررات اهتمام الجامعات المصرية بتطوير قدراتها الديناميكية، ويلى ذلك عرض لواقع أبعاد القدرات الديناميكية للجامعات المصرية في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري للدراسة.

أولاً: مبررات اهتمام الجامعات المصرية بتطوير قدراتها الديناميكية:

تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات والمتطلبات الداخلية والخارجية، والتي تفرض عليها ضرورة البحث عن الآليات اللازمة؛ من أجل تحسين قدرتها على الاستجابة لتلك التحديات والتعامل معها، ومن هذه التحديات والمتطلبات ما يلي:

1- الاهتمام القومي بضرورة تطوير التعليم العالي بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص؛ من أجل دخول الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات، ومواجهة المنافسة العالمية. ويتجلى ذلك في استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030" والتي تستهدف الوصول في عام 2030 إلى تعليم عالي الجودة ومتاح للجميع، ومن أهم المؤشرات التي وضعت لذلك بالاستراتيجية وجود عشر جامعات مصرية على الأقل في مؤشر أفضل خمسمائة جامعة في العالم، وأن تكون جميع مؤسسات التعليم العالي معتمدة مرتين على الأقل بحلول عام 2030 محلياً وعالمياً، علاوة على أن تصبح الجامعات المصرية من أفضل عشرين مؤسسة تعليم عالٍ في الأبحاث العلمية المنشورة في الدوريات المعترف بها عالمياً. (180) وهو ما يفرض على الجامعات المصرية ضرورة البحث عن الآليات التي تمكنها من تحسين قدرتها التنافسية وتحقيق هذا التميز في أداؤها.

2- المطالبة بتنمية القدرة على الابتكار والإبداع بالتعليم الجامعي؛ من أجل الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير في ظل احتياجات المجتمع المتغيرة، وخاصة مع زيادة حدة التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي؛ ويتضح ذلك في استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030" حيث وضعت الاستراتيجية هدفاً رئيساً للابتكار والمعرفة والبحث العلمي، وهو الوصول إلى مجتمع معرفي مبدع، ومبتكر، ومنتج للعلوم والتكنولوجيا والمعارف الداعمة لقوة الدولة ولنموها وريادتها، ومن الأهداف الفرعية التي وُضعت لذلك رفع مستوى مصر دولياً في مجال الابتكار؛ حتى تصبح ضمن أفضل أربعين دولة عالمياً في مجال الابتكار. (181)

وفي ظل هذا الهدف يقع على عاتق الجامعات المصرية المساهمة في تحقيق مجتمع معرفي يتسم بالإبداع والابتكار، وهو ما يتطلب منها ضرورة تطوير أساليبها وتفعيل قدراتها بما يساهم في تطوير مواردها، والوصول إلى موارد جديدة تساعد في

تتمية الابتكار والإبداع لدى مجتمعها الداخل والخارجي، ورفع قدرة مصر في الحفاظ على المواهب والقدرات المبدعة، وتحقيق السبق في إنتاج المعرفة.

3- المطالبة بتفعيل الدور البحثي للجامعات في إطار الاستراتيجية القومية للبحث العلمي والابتكار (2015-2030)، والتي تستهدف إعداد قاعدة علمية وتكنولوجية فاعلة ومنتجة للمعرفة وقادرة على الابتكار، بما يحقق التنمية المستدامة ومضاعفة الإنتاج المعرفي وتحسين الجودة، كما أنها تسعى إلى تحقيق الغايات التالية: (182)

- الارتقاء بمستوى وإمكانات الباحثين وأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي والنشر لتحقيق التنافسية والتميز.
- توفير الشبكات العلمية المتخصصة، والتربيط الشبكي بين العلماء في نفس التخصص وربطهم بمدارس ومراكز علمية دولية متميزة.
- تعظيم الاستفادة من الإمكانيات البحثية المتاحة، وإتاحة الأجهزة والمعدات وقواعد البيانات والمعلومات للجميع.
- تطوير القدرة المؤسسية للجامعات في البحث العلمي.
- دعم الاستثمار في البحث العلمي، وربطه بالصناعة وخطط التنمية واحتياجات المجتمع وتعزيز الشراكة مع القطاعات المختلفة.
- ويفرض ما سبق على الجامعات المصرية امتلاك القدرات اللازمة؛ من أجل تعظيم الاهتمام برأس مالها البشري من أعضاء هيئة التدريس والباحثين، وهم من الموارد التي تحتاج إلى تطويرها واستثمارها، وكذلك تطوير قواعد البيانات والمعلومات والأجهزة والمعدات، وغيرها من الموارد التي تحتاج إليها الجامعات؛ من أجل القيام بأدوارها المختلفة.

4- تراجع مكانة الجامعات المصرية، مقارنة بدول أخرى كانت أقل منها في الإمكانيات وفي المكانة، وكانت تعتمد على الكوادر والخبرات والمؤسسات المصرية في تطوير جامعاتها. وبالتالي فإن الجامعات المصرية أصبحت في موقف تنافسي سيء للغاية، هذا في الوقت الذي تحتاج فيه إلى تأكيد دورها الثقافي وريادتها العلمية، ومطلوب منها تكثيف التعاون والتنسيق على المستويات العلمية والتعليمية والثقافية مع الدول الأخرى. (183) ومن مؤشرات ذلك: غياب الكثير من الجامعات

المصرية عن الروابط الدولية للجامعات، مثل: رابطة الجامعات الدولية International Association of Universities والتي لا يوجد فيها إلا جامعة الإسكندرية؛ حيث تقبل هذه الرابطة الجامعات التي يُعد هدفها الرئيس تطوير المعرفة، وتهدف من بين أهدافها إلى التعلم والحصول على المعرفة من شركاء آخرين حول العالم.⁽¹⁸⁴⁾

5- التحديات الاقتصادية التي تواجهها الجامعات المصرية، والمتمثلة في ضعف التمويل خاصة مع الظروف الاقتصادية المحيطة، الأمر الذي أدى إلى اتساع الفجوة بين الإمكانيات المتاحة، والدور المطلوب أدائه من جانب الجامعات، خصوصاً مع زيادة أعداد الطلاب والتزام الدولة بمجانبة التعليم، ويتطلب ذلك من الجامعات تفعيل قدراتها على استثمار مواردها وتطويرها؛ من أجل التغلب على العجز في التمويل.

6- تعدد المشكلات التي تعاني منها الجامعات المصرية، والتي من بينها: بطء استجابة الجامعات لمطالب التغيير والتطوير المستمر؛ بسبب تعقد الإجراءات البيروقراطية والإدارية.⁽¹⁸⁵⁾ علاوة على تواضع البحث العلمي، وقلة الإنفاق عليه، وغياب ثقافة الإبداع.⁽¹⁸⁶⁾ كما تعاني الجامعات المصرية من العديد من المشكلات الأخرى من بينها:⁽¹⁸⁷⁾

- ضعف الإدراك الواعي للقدرات المحورية للجامعات، وغياب الجهد المنظم لتنميتها واستثمارها كأساس لبناء القدرات التنافسية.
- ضعف الاهتمام الكافي بمتابعة المتغيرات الخارجية، والكشف عن الفرص والتهديدات والتعامل معها.
- ضعف كفاءة أداء مشروعات التطوير، والتعامل معها باعتبارها أعمال روتينية معتادة.

وباستقراء ما سبق؛ يتضح أن هناك العديد من التحديات والمتطلبات التي تحتاج الجامعات المصرية إلى الاستجابة لها، ولا يمكنها النجاح في تلبية تلك التحديات ما لم تكن تمتلك القدرات التي تمكّنها من التطوير والتغيير. هذه القدرات يمكن بناؤها من خلال الحصول على المعرفة؛ فالتحديات التي تواجه الجامعات لا يمكن مواجهتها بدون المورد المعرفي.

ثانياً: واقع أبعاد القدرات الديناميكية للجامعات المصرية:

يمكن توضيح واقع أبعاد القدرات الديناميكية للجامعات المصرية فيما يلي:

1- قدرة الاستشعار:

تشير قدرة الاستشعار إلى قدرة الجامعات على اكتشاف التطورات المحيطة واتجاهات السوق، والتعرف على المنافسين وقدراتهم، والقيام بمسح للبيئة؛ من أجل التعرف على حاجات المستفيدين، واكتشاف الفرص في البيئة وتفسيرها ومتابعتها، الأمر الذي يساعد في الحصول على معارف جديدة، والتعرف على التغييرات المحيطة، ومحاولة الاستجابة لها. ويحتاج ذلك إلى امتلاك الجامعات لإجراءات فعالة؛ من أجل الحصول على معرفة جديدة واستشعار التطورات المحيطة والتعرف على حاجات المستفيدين.

وفي هذا السياق بذلت الجامعات المصرية جهوداً متعددة؛ من أجل تطوير قدرتها على الاستشعار، وترجع هذه الجهود إلى المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي عام 2000 والذي أقر الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي في مصر حتى عام 2017، والتي ترجمت إلى مجموعة من المشروعات من بينها مشروع ضمان الجودة والاعتماد Quality Assurance and Accreditation Project (QAAP)، ووفقاً لهذا المشروع أصبح مطلوباً من كل جامعة أن يكون لديها خطة استراتيجية، غير أن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد قامت بوضع مجموعة من المعايير حتى تسير الجامعات على هديها؛ من أجل الحصول على الاعتماد، ومن هذه المعايير أن يكون لكل مؤسسة تعليمية - ومن بينها الجامعات - خطة استراتيجية تقوم الجامعة من خلالها بدراسة البيئة، واستشعار التطورات المحيطة واتجاهات السوق، والتعرف على المنافسين وقدراتهم، وتحديد الفرص والتحديات، والتعرف على حاجات المستفيدين.

وقد قامت بعض الجامعات المصرية بإنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي؛ من أجل المساهمة في وضع الخطط الاستراتيجية للجامعة، ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وفي هذا السياق أنشئت جامعة حلوان وحدة للتخطيط الاستراتيجي في عام 2015 بهدف إنشاء نظام مؤسسي للتخطيط الاستراتيجي المستدام بالجامعة، يعمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وتنمية المهارات والكوادر في

التخطيط الاستراتيجي، وبناء قاعدة بيانات للتخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطط الاستراتيجية للجامعة، وغيرها من الأهداف التي نشأت الوحدة من أجلها.⁽¹⁸⁸⁾ كما أنشأت جامعة كفر الشيخ وحدة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة؛ للقيام بالعديد من المهام، من بينها نشر الفكر الاستراتيجي على مستوى الجامعة، وفحص الخطة الاستراتيجية للجامعة، وإجراء التعديلات المطلوبة، وتدريب جميع القيادات والمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بالجامعة وكلياتها على عناصر التخطيط الاستراتيجي، وغيرها من المهام.⁽¹⁸⁹⁾

علاوة على ذلك أنشأت جامعة بنها الوحدة المركزية للتخطيط الاستراتيجي في عام 2017، وتقوم هذه الوحدة بالعديد من المهام، من بينها نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة وإعداد الخطط الاستراتيجية للجامعة.⁽¹⁹⁰⁾

وبالرغم من الجهود التي بذلتها الجامعات المصرية من أجل وضع خطط استراتيجية تساعدها على اكتشاف الفرص في البيئة وتفسيرها ومتابعتها، ووضع أهداف بناءً على التطورات والتغيرات المحيطة؛ فإنه مازال يعاني عدد غير قليل من أعضاء المجتمع الجامعي من غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم، ومن افتقارهم إلى القدرات والمهارات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى ضعف اقتناع البعض الآخر بأهمية التخطيط الاستراتيجي؛ بسبب الاعتقاد الخاطئ لديهم بأن تكاليفه تفوق مزاياه.⁽¹⁹¹⁾ وبالتالي يؤدي ذلك إلى ضعف مساهمة أعضاء المجتمع الجامعي في عملية التخطيط الاستراتيجي وضعف اهتمامهم به.

علاوة على ما سبق تهتم بعض الجامعات بنقل الخطط الاستراتيجية للجامعات الأخرى المتميزة دون إعادة توظيفها وصياغتها لتناسب مع بيئتها وظروفها الداخلية والخارجية؛ مما يؤدي إلى ضعف مواكبة ما تضعه الجامعات من رؤية وأهداف للتطورات الحديثة، وضعف ارتباطها بحاجات المجتمع، وضعف مناسبتها للإمكانات والموارد المادية والبشرية المتاحة.⁽¹⁹²⁾ وفي ضوء ذلك؛ فإن هناك ضعفاً في مساهمة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات في تطوير قدرة الاستشعار لديها.

بالإضافة إلى ما سبق تحاول الجامعات المصرية التواصل مع العالم الخارجي، من خلال إجراء اتفاقيات وبروتوكولات، علاوة على إنشاء وحدات ومراكز للتعاون

الدولي بالجامعات؛ من أجل تيسير إجراء الاتفاقيات والقيام بالعديد من الأدوار الأخرى.

وفي هذا السياق أنشأت جامعة القاهرة مكتب العلاقات الدولية في عام 2014 بهدف المساهمة في تدويل جامعة القاهرة، وهو يتضمن ثلاث إدارات رئيسية هي: (193)

- إدارة المنح والمشروعات البحثية وتهدف إلى زيادة عدد المشروعات البحثية ذات الجودة المرتفعة والتي تشترك فيها جامعة القاهرة مع شركاء دوليين.
- إدارة الاتفاقيات الدولية، وهي مسؤولة عن زيادة الاتفاقيات الحالية والمستقبلية بين جامعة القاهرة والعالم، وتلعب هذه الإدارة دورًا مهمًا في تشكيل شراكات استراتيجية لجامعة القاهرة مع جامعات ومنظمات تدعم الرؤية الدولية لجامعة القاهرة.
- إدارة شؤون الطلاب الدوليين، وهي مسؤولة عن دعم الطلاب الدوليين عبر الجامعة لتعزيز خبرتهم أثناء الدراسة بجامعة القاهرة، وتوفير خدمات تدعم الطلاب من القبول وحتى التخرج من الجامعة.
- كما أنشأت جامعة أسيوط مكتب العلاقات الدولية بالجامعة؛ انطلاقًا من رسالة الجامعة لتوثيق أواصر التعاون والإخاء، وإقامة علاقات مباشرة. ويهدف هذا المكتب إلى تطوير وتوثيق التعاون العلمي مع الهيئات والمؤسسات محليًا وإقليميًا، والمساهمة في زيادة برامج التنمية الشاملة، من خلال قطاع الدراسات العليا والبحوث. كما يهدف مكتب العلاقات الدولية بجامعة أسيوط إلى تنمية العلاقات الدولية في مجال التعليم العالي، ومد جسور التواصل المعرفي بين جامعة أسيوط ونظيراتها العالمية المتطورة في ميادين العلوم والثقافة؛ كذلك يهدف المركز إلى اقتراح وإعداد مذكرات تفاهم مع الجامعات الدولية التي تزيد من نقاط التميز بالجامعة، والاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس من خلال تبادل الزيارات للأساتذة الزائرين في التخصصات المختلفة، وتسهيل إجراء بحوث مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس، والكليات والأقسام العلمية المناظرة، ومراكز الدراسات والبحوث؛ وقد قامت الجامعة في ظل هذا المكتب بالعديد من اتفاقيات التعاون. (194)

بالإضافة إلى ما سبق أنشأت جامعة عين شمس مكتب التعاون الدولي، ويسعى هذا المكتب إلى تنمية العلاقات المعرفية والثقافية مع الدول المختلفة، من خلال مد جسور التعاون في مجال التعليم والبحث العلمي تحت مظلة رسمية من الاتفاقيات والشراكات مع الجامعات العالمية والمؤسسات العلمية العربية والأجنبية؛ مما يحقق رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية. (195)

وفي ضوء ما سبق اتجهت العديد من الجامعات إلى بناء قدرة الاستشعار لديها، من خلال إنشاء وحدات، وعقد اتفاقيات تساعدها على التواصل مع العالم الخارجي؛ من أجل التعرف على منافسيها وقدراتهم والتعاون معهم والاستفادة منهم والتعرف على التطورات المحيطة.

وبالرغم من الجهود السابق ذكرها فإن هناك العديد من المشكلات التي تعوق تطوير الجامعات لقدرتها على الاستشعار والحصول على المعرفة التي تساعد على استثمار مواردها وتطويرها، وخاصة مواردها المعرفية والبشرية، والوصول إلى موارد جديدة من خلال الاستفادة من الاتفاقيات التي تعقدها ووحدات ومراكز التعاون الدولي التي تقوم بإنشائها، ومن هذه المشكلات:

- ضعف الميزانيات المخصصة للزيارات العلمية لتيسير سبل التعاون بين الجامعات المصرية ومثيلاتها في الدول المتقدمة. (196)

- انحصار الجامعات الحكومية في الحيز المحلي، وحاجتها إلى التعامل مع المصادر العالمية؛ من أجل استقطاب أعضاء هيئة التدريس، أو مصادر المعرفة العلمية والتقنية. (197)

- نقص التفاعل المستمر مع المراكز البحثية بالدول الأخرى؛ من أجل الوقوف على المستجدات. (198)

وباستقراء ما سبق؛ يتضح أنه بالرغم من سعي الجامعات المصرية إلى إجراء اتفاقيات مع الجامعات الأخرى من أجل التعاون معها، والاستفادة منها، والحصول على المعرفة التي تساعد على تطوير مواردها وتجديدها؛ فإن هناك العديد من المشكلات التي تحد من قدرة الجامعات على الاستفادة من هذه الاتفاقيات.

علاوة على ما سبق يمكن أن يلعب الدور البحثي للجامعات دوراً كبيراً في استشعار التطورات المحيطة، واكتشاف اتجاهات السوق والمنافسين، والتعرف على

حاجات المستفيدين. وفي هذا السياق تبذل الجامعات المصرية العديد من الجهود؛ من أجل تفعيل دورها البحثي، ومن هذه الجهود عقد اتفاقيات حول إنشاء حاضنات جامعية؛ حيث تسعى الحاضنات التي تقام داخل الجامعات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها: (199)

- احتضان الأفكار المبدعة والمميزة للباحثين والمتخصصين، وضمان الاستفادة من الموارد البشرية الخلاقة، والإسهام في صنع المجتمع المعرفي المعلوماتي.

- مساعدة الباحثين في الانتفاع بنتائج الأبحاث التي ينفذونها من مرحلة العمل النظري إلى مرحلة التطبيق، وتدعيم الروابط بين الجامعة والواقع الإنتاجي.

- حل مشكلات التمويل ودعم البحث العلمي وتحسين سمعة الجامعات؛ مما يجعل الجامعة أحد أعمدة التنمية في المجتمع.

- تطوير المنظومة الجامعية، وتوجيهها نحو المنافسة المحلية والدولية.

وتجدر الإشارة إلى أن جامعة القاهرة قامت بإطلاق أول حاضنة أعمال في الجامعات الحكومية المصرية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية في 2017، لتكون مركزاً للتميز في مجال ريادة الأعمال في الجامعات الحكومية المصرية والإقليمية على مستوى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. (200) وتقدم حاضنة الأعمال التي أطلقتها جامعة القاهرة برامج تدريب وورش عمل يقدمها خبراء، وتساعد هذه البرامج رواد الأعمال- ممن لديهم أفكار مبتكرة- على تطوير أفكارهم وإطلاق مشروعاتهم في الأسواق. (201)

وفي ضوء ذلك تساعد هذه الحاضنة على تنمية أفكار مبتكرة تساهم في التطورات المحيطة، ويساعد ذلك على الحصول على معارف جديدة واستشعار التطورات المحيطة، وهناك حاضنات أخرى تحت الدراسة بالعديد من الجامعات المصرية.

بالإضافة إلى ما سبق؛ رصدت إحدى الدراسات مجموعة من جوانب القوة المتعلقة بالدور البحثي للجامعات المصرية، من بينها: أن هناك تنوعاً في تخصصات أعضاء هيئة التدريس في الكليات المختلفة، علاوة على توفير الجامعات لعدد من البعثات الخارجية في التخصصات النادرة، كذلك هناك أعداد كبيرة من الطلاب المقيدون ببرامج الدراسات العليا. (202)؛ مما يتيح ذلك القيام بالعديد من

الدراسات والبحوث التي تساعد على جمع المعرفة في التخصصات المختلفة، واستشعار التطورات المحيطة.

وبالرغم من الجهود السابق الإشارة إليها، فإن الجامعات المصرية تعاني من العديد من المشكلات المرتبطة بدورها البحثي، والذي أثر على قدرتها على استشعار التطورات المحيطة، وبالتالي أثر سلبيًا على قدرتها التنافسية. فمن أسباب خروج الجامعات المصرية من التصنيفات العالمية للجامعات هو قصور دورها البحثي، ومن أسباب هذا القصور ما يلي:

- ضعف ميزانية الجامعات المصرية الخاصة بالبحوث، مقارنة بالعديد من الدول الأخرى، وبالمقاييس إلى الاحتياج الفعلي للجامعات المصرية من ميزانيات تساعد على أداء دورها البحثي بكفاءة.⁽²⁰³⁾ علاوة على اعتماد تمويل البحث العلمي على الجهود الفردية لأعضاء هيئة التدريس، وبعض المراكز البحثية داخل الجامعات، وغياب دور القطاع الخاص في تدعيم البحث العلمي الجامعي.⁽²⁰⁴⁾

- تركيز الجامعات على وظيفتها التعليمية، وإغفال وظيفة البحث وإنتاج المعرفة الجديدة، وضعف ملاحقة البحوث العلمية الجامعية لأحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا المتقدمة.⁽²⁰⁵⁾

- انخفاض رواتب أعضاء هيئة التدريس وأجورهم بالإضافة إلى الأوضاع غير المواتية للبحث العلمي بصفة عامة،⁽²⁰⁶⁾ وهو ما يؤدي إلى انشغال أعضاء هيئة التدريس بأعمال إضافية تستنزف وقتهم وجهدهم، وكان من المفروض تخصيص هذا الوقت والجهد للبحث العلمي.

- زيادة الأعباء التدريسية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس، وضعف توافر الوقت الكافي للبحث، علاوة على الأعمال الإدارية التي تستنزف معظم وقته؛ مما لا يتيح له وقتًا كافيًا للبحث ويقف عائقًا في سبيل إنجازه للأبحاث العلمية.⁽²⁰⁷⁾

- النقص الشديد في الأجهزة والمعدات اللازمة لتجهيز المعامل لإجراء البحوث العلمية، وكذلك نقص فئة مساعدي الباحثين، أو فني المختبرات المؤهلين الذين يساعدون في إجراء البحوث والتجارب؛ بحيث يكون باستطاعة أعضاء هيئة التدريس الاعتماد عليهم في تحضير التجارب المعملية.⁽²⁰⁸⁾

- قصور توفير مصادر المعرفة ومراكز المعلومات اللازمة للقيام بالبحث العلمي بطريقة علمية سليمة. (209)

- افتقار الجامعات لثقافة العمل الجماعي والتعاون العلمي، كما أن معايير الترقية باللجان العلمية تُعلي من قيمة البحوث الفردية على حساب البحوث المشتركة وبحوث الفريق؛ ومن ثم التأكيد على قيم التنافس أكثر من التعاون، ويسهم هذا المناخ في خفض دافعية أعضاء هيئة التدريس للقيام بالبحوث العلمية المطلوبة، وقد يؤدي إلى هجرة الأكفاء من أعضاء هيئة التدريس إلى حيث أماكن استثمار المواهب في غير وطنهم. (210)

- أن الأبحاث العلمية تتبع في معظمها من اهتمامات بحثية شخصية في المقام الأول، ويتركز هدفها الرئيس في الترقّيات، كما يعاني أعضاء هيئة التدريس من ارتفاع تكلفة نشر الأبحاث بالنسبة لمرتباتهم، (211) ويؤدي ذلك إلى أن الأبحاث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس تبتعد عن الاحتياجات الفعلية لتطوير الجامعات وتطوير المجتمع.

وقد أدت المشكلات السابق ذكرها إلى قصور الدور البحثي للجامعات، والذي كان من الممكن أن يسهم في تعظيم قدرة الاستشعار لدى الجامعات، ومساعدتها على مسايرة التطورات المحيطة.

وتجدر الإشارة إلى أن الجامعات يمكن أن تستفيد أيضاً من نشاطها البحثي في استشعار حاجات المستفيدين، فمن مقومات الجودة البحثية للجامعات هو مدى قدرتها على ربط البحث العلمي بقضايا المجتمع من حيث التعبير عن حاجاته، وتوضيح كيفية تلبيتها، وكذلك التعبير عن مشكلاته. وفي هذا الصدد أشارت العديد من الدراسات إلى قصور الدور البحثي للجامعات فيما يخص التعرف على حاجات المستفيدين؛ حيث أشارت دراسة داوود 2016 إلى أن هناك قصوراً في استشعار الجامعات للمشكلات التي يمكن أن تواجه المجتمع في المستقبل وتوعيته بها، (212) كما أن من نقاط الضعف التي رصدتها دراسة عبد السلام 2016 والمرتبطة بالدور البحثي للجامعات ما يلي: (213)

- ضعف الرضا من الأطراف المستفيدة عن مستوى التواصل مع الجامعات.

- لا يتم دعوة المستفيدين المحتملين من البحوث في السيمينارات العلمية.

- الافتقار إلى وجود استراتيجية محددة تنظم العلاقة بين البحث العلمي والبيئة المحلية.

بالإضافة إلى ما سبق تعاني الجامعات المصرية من ضعف وجود جهاز علمي متكامل ومتوازن وموضوعي داخل الجامعات، يهتم بالأبحاث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس،⁽²¹⁴⁾؛ ومن ثم ضعف الاستفادة من نتائج هذه الأبحاث في التعرف على حاجات المستفيدين وسبل إشباع هذه الاحتياجات.

وتأكيدًا لما سبق؛ رصدت الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (2015- 2030) العديد من المشكلات المتعلقة بربط البحث العلمي بحاجات المستفيدين والمجتمع، من بينها ما يلي: ⁽²¹⁵⁾

-انحصار إنتاج الجامعات والمراكز البحثية على النشر العلمي لغرض الترقية؛ مما يؤدي إلى عزوف الباحثين عن بذل الجهود للحصول على تعاقدات مع الصناعة لتطويرها من خلال البحث العلمي.

-ضعف ربط استراتيجيات الجامعات بالاستراتيجية الأوسع للبحث العلمي وباستراتيجية التنمية للدولة.

-ضعف التركيز على البحوث ذات الطابع التطبيقي والتطويري، التي يمكن أن تسهم -وبشكل مباشر- في عملية التنمية وحل مشكلات المجتمع.

وباستقراء المشكلات السابق ذكرها؛ يتضح أن الجامعات المصرية تحتاج إلى بذل المزيد من الجهد؛ من أجل تطوير قدرتها على الاستشعار؛ ومن ثم الحصول على المعرفة التي تساعد على تطوير مواردها وخاصة غير الملموسة كمواردها المعرفية والبشرية، الأمر الذي يساعد على تعظيم قدرتها على التنافس.

2- قدرة الاستيعاب:

تعكس قدرة الاستيعاب إدراك الجامعات لقيمة المعلومات الجديدة الخارجية، وربط المعرفة الخارجية التي تم الحصول عليها بالمعرفة الداخلية؛ من أجل العمل على الاستفادة منها في معالجة مشكلات الواقع والمجتمع المحيط واستثمارها، علاوة على وضع أولويات للاستجابة للفرص والتحديات، وفي هذا السياق بذلت الجامعات المصرية العديد من الجهود؛ من أجل بناء قدرة الاستيعاب لديها وتطويرها، ومحاولة

الاستفادة من المعلومات المتاحة لديها وحفظها، وإمكانية استرجاعها في الوقت المناسب؛ من أجل استخدامها في التطوير.

ففي هذا السياق حاولت الجامعات المصرية بناء نظم للمعلومات من خلال مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي Information & Communication Technology Project (ICTP) والذي كان من ضمن المشروعات التي ترجمت من الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي في مصر حتى عام 2017.

ويسعى مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات ICTP إلى مساعدة وتأهيل الجامعات المصرية في إتاحة وتداول المعلومات في الصورة الإلكترونية، من خلال شبكات معلومات الجامعات بشكل مباشر وسريع، وتحقيق الميكنة المتكاملة للإدارة الجامعية والعملية التعليمية، وتهيئة المجتمع الجامعي للتعامل معها من خلال التدريب الموجه والمستمر.⁽²¹⁶⁾

ويساعد ما سبق في حفظ المعرفة التي يتم الحصول عليها في إطار جهود الجامعات لاستشعار الفرص المحيطة، والقيام بأبحاث ودراسات؛ للتعرف على اتجاهات السوق وحاجات المستفيدين، وكذلك القيام باتفاقيات مع جامعات ومنظمات أخرى، والتي يتم التوصل منها إلى جوانب استفادة، كما يساعد على إتاحة وتداول تلك المعرفة من دراسات ونتائج اتفاقيات وخطط استراتيجية في الصورة الإلكترونية، وبالتالي سرعة الوصول إليها في الوقت المناسب من مستفيدين ومتخذي القرار وإتاحتها للجميع وعدم حصرها في مكاتب القيادات.

وبموجب مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات ICTP تم إنشاء اتحاد المكتبات الجامعية المصرية في بداية عام 2006م تشرف عليه وحدة المكتبة الرقمية كأحد الوحدات التابعة لمركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية بالمجلس الأعلى للجامعات، وتعمل الوحدة على رفع كفاءة خدمات المكتبات والمعلومات بالجامعات المصرية ودعم التعاون بين مؤسسات تقديم خدمات المعلومات بالتعليم العالي؛ مما يساعد على ترشيد النفقات وتحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة، وتغظيم معدلات الاستفادة من تلك الموارد من جانب مجتمع المستفيدين.⁽²¹⁷⁾

وقد تضمن مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي محورا لتنمية الكوادر البشرية من أعضاء هيئات التدريس والمعيرين والمدرسين المساعدين، وكذلك العاملين بالمؤسسات التعليمية علي استخدام تكنولوجيا المعلومات كل في مجاله، وبما يضمن تكامل محاور التطوير الأخرى لتحقيق الأهداف المرجوة من التطوير؛ ومن ثم إنشاء الوحدة المركزية للتدريب علي تكنولوجيا المعلومات كأحد وحدات مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية، بتمويل من مشروع ICTP لوضع منظومة التدريب علي تكنولوجيا المعلومات بمؤسسات التعليم العالي ومتابعة أداء المنظومة لتحقيق الأهداف المنشودة منها. (218)

وبالرغم من الجهود التي بذلتها الجامعات المصرية؛ من أجل تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بالجامعات؛ فإنها مازالت تعاني من العديد من المشكلات من بينها: قلة مواكبة المكتبات لتطورات تكنولوجيا المعلومات، والتي يمكن أن تيسر نقل المعرفة ومشاركتها بفاعلية وسرعة وكفاءة بين أعضاء المجتمع الأكاديمي بعضهم البعض، وبينهم وبين نظرائهم في الكليات والجامعات العربية والأجنبية، علاوة على الافتقار إلى قاعدة ثابتة من البيانات التي يمكن الاستفادة منها في إجراء البحوث العلمية والتطبيقية. (219) كما أن الجامعات المصرية مازالت في حاجة إلى قاعدة بيانات علمية ومتكاملة تغطي جميع عناصر المنظومة التعليمية. (220)

علاوة على ما سبق رصدت دراسة غنايم 2015 العديد من المشكلات الأخرى التي تعاني منها نظم المعلومات بالجامعات، وبالتالي تعوق من قدرتها الاستيعابية، ومن هذه المشكلات ضعف قدرة الجامعات على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها، وضعف استخدام الجامعات لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة. (221)

بالإضافة إلى ما سبق رصدت الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (2015- 2030) العديد من المشكلات، من بينها ضعف البنية التحتية والمعلوماتية وضعف قاعدة البيانات لدى المؤسسات البحثية المختلفة ومن بينها الجامعات، وبالتالي ضعف القدرة على دعم اتخاذ القرار. (222)

ومن جانب آخر تحتاج الجامعات إلى تطوير قدرات أعضاء الجامعات؛ من أجل تحسين قدرتهم على استيعاب المعرفة والمساهمة في استثمارها، وفي هذا

السياق بذلت الجامعات المصرية العديد من الجهود؛ من أجل تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والمعاونين بالجامعات؛ ومن ثم مشاركتهم في عملية استيعاب المعرفة وتطبيقها؛ فمن ضمن مشروعات تطوير التعليم العالي التي ترجمت من الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي في مصر حتى عام 2017 مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس Faculty and Leadership Development Project (FLDP)، وهو يهدف إلى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات والهيئة المعاونة، وفي ضوء هذا المشروع تم إنشاء مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بكل جامعة؛ من أجل القيام بعملية التدريب. كما أن هناك العديد من الدورات التدريبية التي تعقدها الجامعات من خلال مراكزها ووحداتها المختلفة مثل مراكز ووحدات الجودة على مستوى الجامعات والكليات، والتي تهدف إلى تطوير قدرات أعضائها بما يتفق مع المهام والمسؤوليات الجديدة المناط بهم، وكذلك بما يتفق مع المتغيرات التي تواجهها الجامعات.

وبالرغم من الجهود السابق ذكرها فإن هناك العديد من المشكلات التي تتعلق بتطوير الجامعات لقدرات أعضائها، ومن هذه المشكلات غياب الرؤى والاستراتيجيات في برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس، لأنها من حيث الكم تتخذ طابع الشكالية في حصول عضو هيئة التدريس على شهادة اجتياز الدورة ليتقدم بها للترقية، ومن حيث الكيف تفتقر إلى الموضوعية في ربط محتوى البرامج باحتياجات أعضاء هيئة التدريس وبناتج تقييمهم في ظل المتغيرات المعاصرة.⁽²²³⁾

كما أن هناك حاجة إلى التركيز على تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مجالي البحث العلمي وخدمة المجتمع، وذلك ضمن مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.⁽²²⁴⁾ حيث يساعد ذلك على استفادتهم من المعرفة التي تم الحصول عليها وتطويرها، كما أن انشغال أعضاء هيئة التدريس بأدوارهم التدريسية، علاوة على أن ضعف توفير المناخ المشجع على الإبداع والابتكار في البحث العلمي، يعوقهم عن تطوير المعرفة واستثمارها في تطوير موارد الجامعات المختلفة.

وبالرغم من أن عضو هيئة التدريس يقع على عاتقه اقتناء المعرفة ونقلها وتبادلها وتطبيقها، فإن انحصار أعضاء هيئة التدريس داخل جامعاتهم يجلبهم عن

التعرض والاتصال بمدارس علمية وفكرية مختلفة، ويحد من فرص التطوير والتجديد في قدراتهم ومصادرهم المعرفية.⁽²²⁵⁾ وبالتالي يؤثر ما سبق على ضعف قدرة الاستيعاب لدى الجامعات المصرية.

بالإضافة إلى ما سبق هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها الجامعات المصرية، وتحد من قدرتها على الحصول على المعرفة وتطويرها ومشاركتها واستثمارها؛ وبالتالي تعبر عن ضعف قدرة الاستيعاب لديها، من بينها:

- انخفاض إنتاج المعرفة، وتدني التحصيل المعرفي للمستفيدين بالخدمات الجامعية.⁽²²⁶⁾ وهو ما يعبر عن ضعف الاستفادة من المعرفة التي تم الحصول عليها واستثمارها.

- ضعف توظيف البحث العلمي وتنمية القدرات العلمية في تطوير المعرفة⁽²²⁷⁾؛ مما يؤثر ذلك بالسلب على استثمار المعرفة بالجامعات.

- ضعف تشجيع الثقافة الحالية بالجامعات لمشاركة وتبادل المعرفة، علاوة على نقص الحوافز والمكافآت من أجل مشاركة المعرفة.⁽²²⁸⁾

- قلة الموارد المالية اللازمة لمواكبة التقدم التقني والمعرفي، وتضاؤل المشاركة الفعالة في التطوير، بالإضافة إلى محدودية القوى البشرية المدربة للتعامل مع التقدم التقني والمعرفي.⁽²²⁹⁾

كما تعاني الجامعات من قصور في امتلاك إجراءات كافية لاستيعاب المعرفة الجديدة والاستفادة منها في معالجة مشكلات الواقع والمجتمع المحيط؛ ففي هذا السياق أشارت الدراسات إلى ما يلي:

- محدودية الدور الذي تلعبه الجامعات في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.⁽²³⁰⁾ وقد يرجع السبب في ذلك إلى ضعف الاستفادة من المعرفة المتاحة في خدمة المجتمع.

- ضعف الاهتمام بتوظيف البحث العلمي في حل مشكلات المجتمع وإحداث التنمية القومية؛⁽²³¹⁾ مما يدل على ضعف الاهتمام بقيمة المعلومات والمعرفة التي تم الحصول عليها.

- ضعف الاستفادة من نتائج البحوث الهادفة التي قد ينتهي إليها طلاب الدراسات العليا في رسائلهم العلمية.⁽²³²⁾

- ضعف التعاون المنظم بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المحيط؛ مما أضعف من إسهام الجامعات للارتقاء بهذه المؤسسات وتقديم جهد تعاوني معها. (233)

- ضعف قنوات الاتصال بين الجامعة والمجتمع المحلي؛ مما أدى إلى تدني وعي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بمشكلات المجتمع المختلفة، الأمر الذي أدى إلى ضعف تطبيق المعرفة التي أنتجتها الجامعات على شكل بحوث علمية؛ حيث إنها لا تحقق أهداف المجتمع ولا تعبر عن مشكلاته. (234)

وباستقراء ما سبق؛ يتضح أنه بالرغم من بذل الجامعات المصرية للعديد من الجهود- من أجل تطوير قدرتها على الاستيعاب، من خلال تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات التي تساعد على حفظ المعلومات واسترجاعها، من أجل استخدامها في التطوير وفي اتخاذ القرار، وكذلك من خلال الاهتمام بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، حيث يقع على عاتقهم اقتناء المعرفة ونقلها وتبادلها وتطبيقها وأيضاً تطويرها- فإن هناك العديد من أوجه القصور التي تعاني منها الجامعات المصرية، وتحد من قدرتها على تطوير قدرة الاستيعاب لديها، وتحتاج إلى تبني الآليات اللازمة؛ من أجل تطويرها.

3- قدرة التجديد:

تعكس قدرة التجديد قدرة الجامعات على تحويل المعرفة إلى خدمات، وعمليات ونظم جديدة للعمل، وتطوير طرق جديدة لتقديمها، ويحتاج ذلك إلى تنويع قنوات التمويل؛ من أجل المساعدة في تمويل التجديدات، وتشجيع الابتكار والإبداع؛ من أجل الوصول إلى أفكار جديدة، ووجود هيكل تنظيمي يشجع على الابتكار، ووجود نظم للمكافآت؛ من أجل تشجيع المساهمة في التجديد، وفتح قنوات الاتصال داخل الجامعات؛ من أجل مشاركة المعرفة التي تساعد في التجديد.

وفي هذا السياق بذلت العديد من الجامعات المصرية جهوداً من أجل تطوير خدمات جديدة، وتطوير طرق جديدة لتقديمها، ومن هذه التجديدات تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بالجامعات؛ من أجل تيسير وصول الباحثين والطلاب لخدماتها المكتبية، وتطوير مواقعها الإلكترونية؛ من أجل توضيح خدماتها المختلفة التي يمكن أن تقدمها للمستفيدين، وكذلك تطوير برامج دراسية جديدة تلبي حاجات

المستفيدين، مثل: افتتاح أقسام خاصة في العديد من الكليات بالجامعات، والتي تقدم خدمات متميزة بمصرفيات.

وفي إطار ما سبق حرصت جامعة القاهرة على استحداث اللوائح الدراسية والبرامج وتطويرها؛ لكي تواكب متطلبات التنمية وسوق العمل وفق المعايير العالمية، وإنشاء وتطوير مراكز ووحدات بحثية وخدمية، كما تسعى الجامعة إلى التحول نحو الجامعة الذكية، من خلال التحول الرقمي، ومن أبرز ما تم في هذا الإطار إطلاق عدة خدمات تقوم على التحصيل الإلكتروني، مثل: منظومة الدفع الإلكتروني.⁽²³⁵⁾ وبالرغم من الجهود السابق ذكرها وغيرها من الجهود الأخرى؛ فإن هناك العديد من المؤشرات التي تؤكد على ضعف قدرة الجامعات على تطوير طرق جديدة لتقديم خدماتها؛ فمن أسباب تراجع الجامعات في التصنيفات العالمية ضعف الاهتمام بجودة المواقع الإلكترونية للجامعات، وضعف الاهتمام بتطوير مواقع الجامعات من حيث توافقها مع المعايير العالمية في بناء المواقع، واحتوائها على العناصر أو المتطلبات الأساسية التي تلائم حاجات المستفيدين، هذا بالرغم من الجهود المبذولة لزيادة عدد المواقع الإلكترونية الأكاديمية على شبكة الإنترنت؛ نتيجة لزيادة عدد المستخدمين لهذه المواقع.⁽²³⁶⁾

وتجدر الإشارة إلى أن اهتمام الجامعات بتطوير مواقعها الإلكترونية وتجديدها يساعد ليس فقط على تجديد طرق تقديم الجامعات لخدماتها، ولكن أيضا يساعد على الوصول إلى مستفيدين جدد.

علاوة على ما سبق يعد التمويل من العوامل الرئيسة المساهمة في التجديد؛ حيث يحتاج التجديد إلى توفير التمويل اللازم، وبالرغم من ذلك يتضح أن من المعوقات التي تحول دون تنفيذ التجديد بالجامعات تردّي الأوضاع الاقتصادية، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الإمكانيات المخصصة لتطوير مؤسسات التعليم الجامعي وتجديدها.

وفي هذا السياق يعتمد تمويل الجامعات الحكومية المصرية - وبصورة رئيسة - على الحكومة، وبالتالي ضعف تناسب الموارد مع ضغوط الإنفاق المتزايدة، ويؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الخدمة الطلابية، وتوقف مشروعات التطوير أو سيرها ببطء، كما أن هناك مؤشرات كثيرة تؤكد على أن الجامعات المصرية تفقد كثيرا من

عناصر الجودة؛ لعدم توافر الإمكانيات المختلفة من معامل مجهزة، ومكتبات، وأدوات تدريس معاصرة، وعلى رأسها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتزداد مشكلة ضعف الإنفاق بشكل خاص عند معرفة أن غالبية الإنفاق على التعليم يوجه في شكل أجور للعاملين بالمنظومة، بينما القليل جدًا هو ما يوجه إلى المستلزمات والاحتياجات التعليمية الأخرى، التي تصب مباشرة في تحسين نوعية التعليم وتحقيق جودته.⁽²³⁷⁾ وبناء على ما تقدم؛ فإن ضعف التمويل يؤدي إلى ضعف قدرة الجامعات على الاستفادة من المعرفة التي تم الحصول عليها من المصادر الخارجية، وكذلك من البحوث والدراسات التي تم إنجازها من باحثيها من أجل تطويرها لطرق جديدة؛ لتقديم خدماتها، والوصول إلى مستفيدين جدد.

بالإضافة إلى ما سبق هناك ضعف في التشجيع على الابتكار بالجامعات، علاوة على ضعف وجود نظم للحوافز والمكافآت تشجع على المساهمة في التجديد؛ فمن المشكلات التي رصدتها الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (2015-2030) غياب منظومة واضحة، وشاملة لقوانين وتشريعات محفزة على الابتكار بالمنظمات التعليمية المختلفة، ومن بينها الجامعات، علاوة على ضعف الحوافز المشجعة للتميز، والافتقار إلى ثقافة العمل الجماعي.⁽²³⁸⁾ كما أشارت دراسة أحمد 2016 إلى أن الجامعات المصرية تعاني من ضعف امتلاكها للحوافز الإدارية والمالية التي تجعلها أكثر ابتكارًا، وتمكّنها من استخدام الموارد بطريقة فعالة، كما تفتقد الجامعات لفرص التميز والتنافس والتطوير المبدع باستخدام الطاقات الفكرية والعلمية المتاحة.⁽²³⁹⁾

وباستقراء ما سبق؛ فإن ضعف المناخ المشجع على الابتكار، وضعف الحوافز والمكافآت؛ تؤدي إلى ضعف مساهمة أعضاء هيئة التدريس في التجديد والتطوير؛ بسبب ضعف إثارة دافعيتهم للمشاركة والإبداع، وضعف إدراكهم لما سيعود عليهم من منفعة.

علاوة على ما سبق يعاني أعضاء هيئة التدريس من انخفاض واضح في مستوى مرتباتهم، والتي لا تكفي لتوفير احتياجاتهم الأساسية والمهنية، مثل: الكتب والمراجع، والمجلات العلمية، ومستلزمات الحاسبات، وحضور الندوات والمؤتمرات، والتواصل مع المجتمع العلمي المحلي والإقليمي والعالمي، ويؤدي تردي أوضاع

هيئة التدريس إلى هجرتهم إلى البلدان الأخرى التي تملك القدرة على توظيفهم؛ مما يفقد المجتمع مهارة أبنائه، ويؤدي ذلك إلى نوع من عدم الاتزان في متطلبات التنمية.⁽²⁴⁰⁾ وعلى ذلك فإن فقدان الجامعات لما تمتلكه من كفاءات يحد من قدرتها على التطوير والتجديد.

بالإضافة إلى ما سبق هناك العديد من المعوقات التي تحدّ من مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التجديد بالجامعات، والتي تحتاج إلى الابتكار والإبداع في تقديم خدمات جديدة، ومن هذه المعوقات كثرة أعباء أعضاء هيئة التدريس، سواء أكانت أعباء تدريسية، أو إدارية، والتي بدورها تستهلك كثيرًا من وقتهم، وبالتالي لا توفر هذه الأعباء الوقت الكافي لديهم؛ من أجل مشاركتهم في عملية التجديد، وهو ما ينعكس على ضعف قدرة التجديد لدى الجامعات.

وباستقراء ما سبق؛ يتضح أن الجامعات المصرية تعاني من العديد من المعوقات التي تحد من قدرتها على التجديد، وبالتالي ضعف قدرتها على تطوير مواردها من أجل خدمة مستفيدين جدد، وتطوير الخدمات التي تقدمها، وهو ما ينعكس في النهاية على ضعف قدرة الجامعات المصرية على التنافس في السوق العالمي.

4- قدرة التسويق:

تحتاج الجامعات المصرية إلى امتلاك قدرة التسويق؛ مما يساعدها على خدمة المستفيدين منها بشكل أفضل، والاستجابة لظروف البيئة المتغيرة من خلال تطوير مواردها وتجديدها. وتشمل قدرة التسويق فهم حاجات المستفيدين وتلبيتها، والوصول إلى مستفيدين جدد، وتطوير الخدمة التي تقدمها الجامعة والابتكار في طريقة تقديمها؛ من أجل إرضاء المستفيدين، وتعزيز علاقات طويلة المدى مع المستفيدين، وإقامة علاقات تعاقدية وتحالفات وعلاقات مع المؤسسات والشركاء.

وفي هذا الصدد بذلت الجامعات المصرية العديد من الجهود؛ من أجل تطوير قدرة التسويق لديها، ومن هذه الجهود إنشاء العديد من الجامعات المصرية لمراكز للتسويق بما يساعدها على القيام بأدوارها التسويقية المختلفة.

حيث قامت جامعة أسيوط بإنشاء مركز تسويق الخدمات الجامعية عام 1996 في المجالات المختلفة، واعتباره وحدة ذات طابع خاص لتحقيق خدمة المجتمع،

وتمتية البيئة، وتفعيل دور الجامعة كبيت خبرة متكامل التخصصات، يشارك في دراسة مشكلات المجتمع، وذلك من خلال العمل في مجالات البحوث العلمية والفنية والتطبيقية، وتنظيم البرامج والدورات التدريبية، إلى جانب تقديم الاستشارات الفنية في كافة المجالات، وتقديم الحلول لمشاكلها، كما يقوم بتوثيق أواصر التعاون، وخلق قنوات الاتصال العلمية والبحثية بين المركز والجامعات والمؤسسات الأخرى المحلية والعالمية ذات الصلة، كما يهدف هذا المركز إلى تسويق الخدمات الجامعية في المجالات المختلفة. (241)

كذلك أنشأت جامعة عين شمس مركز تسويق الخدمات الجامعية؛ من أجل تحقيق الأهداف التالية: (242)

- التنسيق بين المراكز والوحدات القائمة المتخصصة في كليات الجامعة فيما يتعلق بالأنشطة المشتركة التي يمكن تنظيمها، كالمعارض والندوات للتعريف بمخرجاتهم.

- التعاون مع إدارة كل مركز أو وحدة فيما يتعلق بطبيعة الخدمات التي تقدمها لإعداد خطة لتسويقها للمجتمع بحسب طبيعة كل منتج أو خدمة.

- عمل خطط محددة للترويج لتلك الخدمات بين المستفيدين.

- إعداد وتنفيذ خطط لبحوث التسويق للتعرف على فئات المستفيدين الجدد وآرائهم، بخصوص خدمات المراكز، وتقديم الرأي الفني لتعديل بعض الأنشطة بما يتفق مع الاحتياجات.

ولكن بالرغم من تأسيس وحدات ومراكز مسئولة عن تسويق الخدمات بالجامعات، وبالرغم من الجهود التي بذلت لتطبيق المفاهيم والممارسات التسويقية في مجال تقديم الخدمات الجامعية، فإنه مازال هناك قصور في النظرة نحو تسويق الخدمات التعليمية؛ حيث يسيطر على البعض فكرة أن الجامعات يقتصر دورها على التدريس والبحث العلمي ونقل وإنتاج المعرفة، وهو ما قد يؤدي في النهاية إلى القضاء على دور الجامعة في إنتاج المعرفة والخدمات المختلفة على المدى الطويل. (243)

علاوة على ما سبق هناك العديد من أوجه القصور المتعلقة بأداء وحدات ومراكز التسويق بالجامعات، والتي أدت إلى ضعف قدرة التسويق لدى الجامعات المصرية، من بينها ما يلي: (244)

- ضعف وضوح فلسفة إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص لدى القائمين عليها في تسويق الخدمات الجامعية.

- ضعف إشراك المستفيدين من خدمات هذه الوحدات في تحديد أنشطتها.

- ضعف استعانة هذه الوحدات بالأدوات اللازمة؛ من أجل التعرف على الاحتياجات الفعلية للمستفيدين.

- ضعف قدرة تلك الوحدات على تحديث الخدمات المقدمة؛ بسبب ضعف التعرف على الاحتياجات الفعلية للمستفيدين، وكذلك بسبب نقص الموارد المالية اللازمة لتحديث تلك الخدمات.

ويؤثر ما سبق على مدى فهم الجامعات لحاجات المستفيدين منها وتلبيتها، والوصول إلى مستفيدين جدد، وبالتالي فإن هناك العديد من أوجه القصور في أداء وحدات ومراكز التسويق بالجامعات فيما يخص القيام بأدوارها التسويقية؛ وبالتالي ضعف قيامها بأدوارها من أجل تطوير قدرة التسويق لدى الجامعات؛ مما ينعكس ذلك على مدى رضا المستفيدين واقتناعهم بالخدمات التي تقدم بالجامعات؛ وبالتالي يؤثر ذلك على القدرة التنافسية للجامعات.

كما تحتاج الجامعات المصرية- من أجل تطوير قدرة التسويق لديها- إلى تطوير الخدمة التي تقدمها والابتكار في طريقة تقديمها، ولكن هناك مؤشرات على ضعف قدرة التسويق لدى الجامعات المصرية؛ بسبب ضعف قدرتها على تطوير الخدمات التي تقدمها؛ حيث أشارت إحدى الدراسات إلى ما يلي: (245)

- ضعف اهتمام الجامعات ببذل جهودها من أجل تطوير خدماتها، في ضوء التغيير واحتياجات المستفيدين.

- ضعف الاستفادة من المواقع الإلكترونية للجامعات في تسويق خدماتها، والتي تُعد من الطرق التي تساعد على الوصول للمستفيدين بشكل أسرع من الطرق التقليدية.

علاوة على ما سبق؛ تحتاج الجامعات إلى تعزيز علاقات طويلة المدى مع المستفيدين بما يمكنها من بناء قدرة التسويق لديها وتطويرها، وفي هذا السياق أشارت الدراسات إلى ما يلي:

- غياب قاعدة بيانات تشمل الجهات المستفيدة من خدمات الجامعات. (246)

- ضعف آليات التواصل مع منظمات ومؤسسات المجتمع، وضعف رضا الأطراف المستفيدة عن مستوى التواصل مع الجامعات، والافتقار إلى آليات لتوظيف نتائج البحوث مع الجهات المستفيدة. (247)

- ضعف وجود قنوات اتصال وأساليب إعلام، وتسويق بالجامعات المصرية. (248)

- ضعف الفكر التسويقي بالجامعات، من حيث اعتماد النشاط الخدمي بالجامعات والوحدات التابعة لها على البيئة الداخلية، مع ضعف التركيز على المجتمع المحيط. (249) والذي يضم نسبة كبيرة من المستفيدين من الجامعات، وهم في حاجة إلى فهم حاجاتهم؛ من أجل محاولة تلبيتها من خلال الخدمات التي تقدمها الجامعات.

علاوة على ما سبق تحتاج الجامعات إلى إقامة علاقات تعاقدية وتحالفات وعلاقات مع المنظمات الأخرى، بما يساعدها على تسويق خدماتها، ولكن يشير الواقع إلى أن هناك ضعفًا في التنسيق بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع؛ بسبب الافتقار إلى آلية فعالة لتسويق الخدمات الجامعية. (250) علاوة على القصور في الإعلان عن اتفاقيات الشراكة وأبعادها ومميزاتها لجميع العاملين بالجامعات. (251) مما ينعكس على ضعف الاستفادة من هذه الاتفاقيات في تسويق الخدمات الجامعية.

ويؤكد ما سبق على أن هناك ضعفًا لدى الجامعات المصرية في تعزيز علاقات طويلة المدى مع المستفيدين، بالإضافة إلى ضعف إقامة علاقات تعاقدية وتحالفات مع المؤسسات والشركات، وهو ما يؤثر سلبيًا على قدرة التسويق على مستوى الجامعات؛ حيث أدت المشكلات السابق ذكرها إلى معاناة الجامعات المصرية من ضعف في قدرتها التسويقية ومن مؤشرات ذلك:

- ضعف استيعاب إدارة الجامعات والعاملين للمفهوم التسويقي، وضعف البرامج والخطط الهادفة إلى تحقيق الريادة في السوق. (252)
- ضعف خصائص ومهارات مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي، وعدم توافقها مع متطلبات سوق العمل المتطورة والمتغيرة، وهو ما يدل على ضعف التخطيط للتسويق بالجامعات المصرية، (253) علاوة على ضعف الاهتمام بحاجات المستفيدين وتلبيتها.
- ضعف العائد التسويقي للخدمات الجامعية التي تقدم للمجتمع. (254)
- ضعف الكفاءات الإدارية المدربة على تنفيذ ما يوكل إليها من أعمال، خاصة في مجال التسويق والعلاقات مع المستفيدين والمتابعة المستمرة. (255)
- الانقار إلى آليات نشطة لتسويق الخبرات والإمكانات الموجودة بالمؤسسة الجامعية. (256)

وخلاصة القول يتضح أن هناك العديد من المشكلات التي تعكس ضعف قدرة التسويق لدى الجامعات؛ ومن ثم تحتاج إلى مواجهتها؛ من أجل تفعيل قدرة الجامعات المصرية على مواجهة التنافس العالمي.

ومن خلال العرض السابق لواقع أبعاد القدرات الديناميكية للجامعات المصرية؛ يتضح أنها تعاني من العديد من أوجه القصور التي تحتاج إلى التغلب عليه من أجل تحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

القسم الرابع: النتائج والتصور المقترح

في ضوء ما تم عرضه فيما سبق من أسس نظرية تتعلق بالقدرات الديناميكية للجامعات وآليات تطويرها، وفي ضوء ما تم عرضه من واقع لأبعاد القدرات الديناميكية للجامعات المصرية، يعرض هذا القسم نتائج الدراسة، والتصور المقترح لتطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية، وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: النتائج:

تتمثل أهم النتائج المرتبطة بهذه الدراسة فيما يلي:

- 1- أن قدرة الاستشعار وقدرة الاستيعاب وقدرة التجديد وقدرة التسويق تعد من الأبعاد الرئيسية للقدرات الديناميكية.

- 2- إمكانية تطوير القدرات الديناميكية للجامعات، من خلال الاهتمام بالتحالفات الاستراتيجية، وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي واليقظة التكنولوجية.
- 3- تعدد النتائج الإيجابية التي تعود على الجامعات من تطوير قدراتها الديناميكية، من بينها تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة.
- 4- اهتمام الجامعات المصرية بوضع خطط استراتيجية تساعد على استشعار الفرص، واتجاهات التطوير لدى المنافسين البيئة الخارجية.
- 5- اهتمام الجامعات المصرية بإجراء اتفاقيات وبروتوكولات تعاون؛ من أجل استشعار التطورات المحيطة، والاستفادة من الجامعات الأخرى، والمنظمات التي تنتمي لمجالات مختلفة.
- 6- توجه الجامعات المصرية نحو إنشاء حاضنات جامعية تساعد على دعم البحث العلمي، والاستفادة من نتائج الدراسات والأبحاث الجامعية.
- 7- اهتمام الجامعات المصرية بتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات لديها، بما يساعد على حفظ المعرفة وتوفيرها للباحثين.
- 8- امتلاك الجامعات المصرية لقوى بشرية متنوعة التخصصات، يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الجامعات التنافسي في حالة الاهتمام بهم، وتوفير الظروف المناسبة لهم للمساهمة في التطوير.
- 9- اهتمام الجامعات المصرية بتطوير مواردها غير الملموسة من موارد بشرية؛ من أجل تعظيم مشاركتهم في استيعاب المعرفة وتطبيقها، من خلال اقتناء المعرفة ونقلها وتبادلها وتطبيقها وتطويرها.
- 10- بذل الجامعات المصرية للعديد من الجهود؛ من أجل تطوير خدماتها الجامعية والوصول إلى خدمات جديدة.
- 11- امتلاك الجامعات المصرية لمراكز للتسويق؛ بما يساعد على القيام بأدوارها التسويقية.
- 12- غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العديد من أعضاء المجتمع الجامعي وضعف الاقتناع بأهميته.

- 13- ضعف الميزانيات التي تساعد في القيام بزيارات علمية من أجل تعاون الجامعات المصرية مع مثيلاتها في الدول الأخرى؛ مما ينعكس على ضعف استشعار الجامعات للمعرفة الخارجية.
- 14- قصور الدور البحثي للجامعات المصرية؛ بسبب ضعف ميزانية الجامعات الخاصة بالبحث العلمي، علاوة على ضعف الظروف المادية لأعضاء هيئة التدريس، والتي تعيق من إجرائهم للبحوث.
- 15- ضعف الاستفادة من نتائج الأبحاث في التعرف على حاجات المستفيدين وسبل إشباع هذه الحاجات.
- 16- قلة مواكبة المكتبات بالجامعات لتطورات تكنولوجيا المعلومات؛ وبالتالي ضعف نقل المعرفة ومشاركتها بين أعضاء المجتمع الجامعي وبينهم ونظرائهم في الجامعات الأخرى.
- 17- ضعف الاستفادة من المعرفة المتاحة لدى الجامعات في خدمة المجتمع، وفي توظيف البحث العلمي في حل مشكلاته.
- 18- ضعف تشجيع الثقافة الحالية بالجامعات على مشاركة المعرفة وتبادلها.
- 19- ضعف الاستفادة من نتائج الدراسات والأبحاث الجامعية في تطوير الجامعات لخدماتها.
- 20- ضعف التمويل الخاص بالجامعات، والذي ينعكس على ضعف قدرة الجامعات على تطوير الخدمات التي تقدمها والقيام بمشروعات التطوير.
- 21- ضعف وجود نظم للحوافز والمكافآت تشجع أعضاء المجتمع الجامعي على المساهمة في التجديدات الجامعية.
- 22- ضعف وجود ثقافة تشجع على الابتكار وعلى العمل الجماعي داخل الجامعات.
- 23- كثرة أعباء أعضاء هيئة التدريس، والتي لا توفر لهم الوقت الكافي؛ من أجل مساهمتهم في تطوير جامعتهم وتجديد خدماتها.
- 24- ضعف مساهمة وحدات ومراكز التسويق بالجامعات في قيام الجامعات بأدوارها التسويقية.

- 25- ضعف التواصل بين الجامعات والمستفيدين منها من الخارج من أجل تسويق الجامعات لخدماتها وتقديم خدمات لهم.
- 26- ضعف قدرة الجامعات المصرية على تعزيز علاقات جيدة مع المستفيدين منها، وضعف إقامة علاقات تعاقدية وتحالفات مع المنظمات الأخرى، وهو ما يؤثر سلبيًا على تسويق الجامعات لخدماتها.

ثانيا: التصور المقترح:

يمكن عرض التصور المقترح لتطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية من خلال المحاور التالية:

- المحور الأول: تصميم مخطط مبدئي للتصور المقترح لتطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية، وعرضه على مجموعة من الخبراء التربويين.
- المحور الثاني: بناء التصور المقترح لتطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية، ويتضمن هذا المحور ما يلي:
- منطلقات التصور المقترح.
 - مكونات التصور المقترح.
 - متطلبات تنفيذ التصور المقترح.
 - صعوبات تنفيذ التصور المقترح ومقترحات للتغلب عليها.
- ويمكن توضيح هذه المحاور فيما يلي:

المحور الأول: تصميم مخطط مبدئي للتصور المقترح لتطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية وعرضه على مجموعة من الخبراء التربويين:

بعد بناء المخطط المبدئي للتصور المقترح،⁽²⁵⁷⁾ تم عرضه على مجموعة من الخبراء⁽²⁵⁸⁾ لاستطلاع آرائهم حوله للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم؛ من أجل الوصول إلى المخطط النهائي. وقد بلغ عدد الخبراء محكمي التصور المقترح (14) خبيرًا، وقد تم تقديم المخطط المبدئي للتصور المقترح لبعضهم بصورة ورقية، وللبعض الآخر بصورة إلكترونية، من خلال البريد الإلكتروني. وقد تمثلت مقترحات السادة المحكمين فيما يلي:

1- فيما يتعلق بقدرة الاستشعار:

من أهم المقترحات المتعلقة بهذا المحور ما يلي:

- أ- تقسيم العبارة رقم (1) إلى عدة عبارات؛ بحيث تتكون من عبارة رئيسية، وعبارات أخرى فرعية.
- ب- إعادة صياغة العبارات رقم: (1)، (أ/2)، (هـ/2)، (6/ز)، (6/هـ)، (7)، (8)، (9).
- ج- نقل العبارة رقم (3) إلى النقاط الفرعية للعبارة رقم (2).
- د- فصل العبارات المركبة: (1)، (أ/5)، (و/5)، (6/ج).
- هـ- نقل العبارة رقم (6/ح) إلى قدرة التسويق.
- و- توحيد صياغة العبارات؛ بحيث تكون إما عبارة رئيسية وأخرى فرعية، أو تكون جميعها نقاطاً منفردة.

2- فيما يتعلق بقدرة الاستيعاب:

من أهم المقترحات المتعلقة بهذا المحور ما يلي:

- أ- اختصار بعض العبارات، مثل العبارة رقم (1/ب).
- ب- إعادة صياغة بعض العبارات، مثل العبارة رقم (1) (د/1)، (1/ح)، (1/ط)، (2)، (3)، (5).
- ج- إضافة عبارة: "بناء ذاكرة تنظيمية تتضمن المعارف والخبرات المتنوعة لدى أعضاء المجتمع الجامعي والاستفادة منها في تطوير الأداء الجامعي".
- د- توحيد صياغة العبارات؛ بحيث تكون إما نقاطاً رئيسية، وأخرى فرعية، أو تكون كلها نقاطاً منفردة.

3- فيما يتعلق بقدرة التحديد:

من أهم المقترحات المتعلقة بهذا المحور ما يلي:

- أ- اختصار العبارات رقم: (1)، (3).
- ب- إعادة صياغة العبارات رقم: (5)، (6)، (7)، (8)، (10).
- ج- فصل العبارة رقم 7 في عبارتين.

4- فيما يتعلق بقدرة التسويق:

من أهم المقترحات المتعلقة بهذا المحور ما يلي:

- أ- تقسيم العبارة رقم (1) إلى عدة عبارات.
- ب- إعادة صياغة العبارات رقم: (3)، (4)، (5)، (2/أ)، (2/ج)، (6/أ)، (6/ب)، (6/د).
- ج- إضافة عبارة: "إجراء بحوث حول أفضل الممارسات التسويقية الجامعية في دول العالم المختلفة"، وإضافة عبارة أخرى تدور حول تفعيل التسويق الدولي بالجامعة.
- د- توحيد صياغة العبارات بحيث تكون إما نقاطاً رئيسية، وأخرى فرعية، أو تكون كلها نقاطاً منفردة.

وبناء على ملاحظات السادة المحكمين؛ تم التوصل إلى المخطط النهائي للتصور المقترح لتطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية.

المحور الثاني: بناء التصور المقترح:

ويتضمن هذا المحور ما يلي:

1- منطلقات التصور المقترح:

تشتمل منطلقات التصور المقترح على منطلقات نظرية وأخرى محلية، يمكن توضيحهما فيما يلي:

أ- منطلقات نظرية:

تحدد المنطلقات النظرية التي تحكم بناء التصور المقترح فيما يلي:

(1) أن مصطلح القدرات الديناميكية يعد من المصطلحات الحديثة التي تحتاج الجامعات إلى الاهتمام بها؛ من أجل مواجهة التغيير المحيط بها واللاحق بالتنافس العالمي.

(2) أن تطوير الجامعات لقدراتها الديناميكية يمكّنها من تعديل الطرق التي تعمل بها، وتطوير طرق جديدة للعمل، واستثمار مواردها الحالية، والوصول إلى موارد جديدة، وابتكار استراتيجيات جديدة، وتقديم خدمات جديدة للمستفيدين منها.

(3) أن تطوير الجامعات لقدراتها الديناميكية يمكّنها من تطوير مواردها غير الملموسة، كالمعرفة، والمعلومات، ومهارات أعضائها، والتي تُعد أساس تقدم الجامعات، وتساعد على تحقيق السبق في التنافس على الجامعات الأخرى.

(4) أن القدرات الديناميكية تشتمل على العديد من الأبعاد التي تحتاج إليها الجامعات؛ من أجل استثمار مواردها وتطويرها، وإعادة تشكيلها والوصول إلى موارد جديدة، هذه القدرات هي:

- قدرة الاستشعار: تساعد في التعرف على الفرص في البيئة المحيطة وعلى حاجات المستفيدين والتغييرات لدى المنافسين والاستفادة منها.
- قدرة الاستيعاب: تساعد في الاستفادة من المعرفة الخارجية، وربطها بالمعرفة الداخلية واستثمارها داخل الجامعات.
- قدرة التجديد: تساعد في تحويل المعرفة التي يتم الحصول عليها إلى عمليات ونظم جديدة للعمل وخدمات جديدة.
- قدرة التسويق: تساعد في تطوير الطرق التي تقوم الجامعات من خلالها بتسويق خدماتها وكسب رضا المستفيدين منها.

(5) أن الهدف النهائي للقدرات الديناميكية هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات.

(6) أن دخول الجامعات في تحالفات استراتيجية مع منظمات وجامعات أخرى، يساعد على التعرف على المنافسين وقدراتهم، والاستفادة منهم واستشعار التطورات المحيطة، وبالتالي تطوير الخدمات التي تقدمها الجامعات، والابتكار في طرق تقديمها، علاوة على استثمار مواردها وقدراتها.

(7) أن التعلم التنظيمي يمكن أن يساعد في تطوير الجامعات لمواردها وقدراتها، من خلال تهيئة معرفة جديدة، وتفعيل علاقة الجامعات مع بيئتها الداخلية والخارجية، وهو ما يساعد الجامعات على استثمار مواردها وتجديدها.

(8) أن اهتمام الجامعات بإدارة المعرفة- من خلال تطوير معرفة جديدة ومشاركتها واستثمارها وتطبيقها- يمكن أن يساعد في تبني عمليات إنتاج جديدة، ومنتجات وخدمات جديدة تسير التغييرات في البيئة الخارجية.

(9) أن اهتمام الجامعات بتطوير ما تملكه من تكنولوجيا المعلومات واستيعاب التطورات العلمية والتكنولوجية المحيطة؛ يمكن أن يؤدي إلى تطوير القدرات الديناميكية للجامعات.

ب- منطلقات محلية:

تحدد المنطلقات المحلية التي تحكم بناء التصور المقترح فيما يلي:

(1) زيادة حدة التنافس بين الجامعات، وتراجع المكانة التنافسية للجامعات المصرية الحكومية وخروج الكثير منها من التصنيفات العالمية للجامعات.

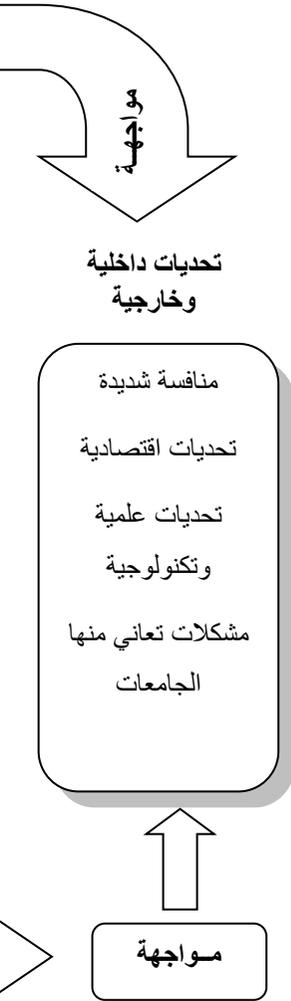
(2) تزايد الاهتمام القومي بضرورة تفعيل الجامعات لأدوارها البحثية وإنتاج المعرفة والابتكار؛ من أجل تحقيق تعليم عال الجودة، وتحقيق مستوى تنافسي متقدم في التصنيفات العالمية للجامعات.

(3) معاناة أبعاد القدرات الديناميكية للجامعات المصرية من العديد من المشكلات، والتي تستدعي ضرورة البحث عن الآليات المناسبة للتغلب عليها.

(4) تزايد اهتمام الجامعات المصرية بإجراء تحالفات مع الجامعات الأخرى وغيرها من المنظمات التي تنتمي لقطاعات مختلفة؛ من أجل حصولها على المعرفة التي تساعد في تدعيم قدراتها الديناميكية.

2- مكونات التصور المقترح:

يمكن عرض مكونات التصور المقترح لتطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية من خلال الشكل رقم (4)، وقد اعتمدت الباحثة في بنائه على ما تم استخلاصه من قراءات في موضوع الدراسة، ويتضح هذا الشكل فيما يلي:



شكل (4) يوضح تصور مقترح لتطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية

يتضح من الشكل السابق أن هناك العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على الجامعات المصرية، من بينها: التحديات العلمية والتكنولوجية، والتحديات الاقتصادية، والمنافسة الشديدة المحيطة بالجامعات، والمشكلات التي تعاني منها، كل هذا يفرض على الجامعات ضرورة مواجهتها؛ من أجل تحسين مركزها التنافسي، ويمكن مواجهة تلك التحديات عن طريق تطوير أبعاد القدرات الديناميكية للجامعات من خلال تبني مجموعة من الآليات.

كما يتضح من الشكل السابق أن أبعاد القدرات الديناميكية للجامعات، وهي: قدرة الاستشعار، وقدرة الاستيعاب، وقدرة التجديد، وقدرة التسويق، يرتبط كل منها بالآخر؛ حيث إن تطوير كل قدرة منها يحتاج إلى تطوير القدرة التي تسبقها، ويؤثر في القدرة التي تليها، هذه القدرات يمكن تطويرها من خلال اهتمام الجامعات بالعديد من الآليات، وهي التحالفات الاستراتيجية، والتعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة واليقظة التكنولوجية، هذه الآليات لها أهمية كبيرة في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، وفي مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها الجامعات المصرية.

ويساعد تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية على إعادة تشكيل مواردها وتجديدها وتطويرها؛ ومن ثم استثمار الموارد البشرية، والحصول على معرفة جديدة، وتقديم خدمات جديدة للمستفيدين، والوصول إلى استراتيجيات وموارد جديدة، وتطوير طرق جديدة للعمل، وهو ما يؤدي إلى تحقيق الجامعات المصرية لميزة تنافسية، وتمكينها من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها؛ وبناء على ذلك فإن الآليات التي تم طرحها في هذه الدراسة يمكن أن تؤثر على الميزة التنافسية للجامعات بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر؛ من خلال تأثيرها على أبعاد القدرات الديناميكية.

بالإضافة إلى ما سبق؛ فإن الفوائد التي تعود على الجامعات من تطوير القدرات الديناميكية يمكن أن تساعد في تفعيل آليات تطوير القدرات الديناميكية؛ حيث يمكن أن تُعَلِّق قدرة الجامعات على إقامة مزيد من التحالفات الناجحة والاهتمام بالتعلم التنظيمي؛ من أجل مشاركة المعرفة بين جميع أعضاء الجامعات، وكذلك تفعيل إدارة المعرفة من خلال جمع المعرفة وتخزينها وتطويرها، كما يساعد

على بذل الجهود من أجل الكشف عن التطورات والمستجدات الحادثة في الميادين التقنية والتكنولوجية؛ وبالتالي تفعيل اليقظة التكنولوجية بالجامعات. من هنا يتضح أن هناك علاقة تبادلية بين أبعاد القدرات الديناميكية وآليات تطويرها. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية كما يلي:

أ- قدرة الاستشعار:

يمكن تطوير قدرة الاستشعار للجامعات المصرية من خلال ما يلي:

- (1) اشتراك الجامعة المصرية في روابط واتحادات دولية للجامعات تضمن:
 - إتاحة الفرصة للدخول في شراكات مع جامعات أخرى.
 - حضور مؤتمرات تضم العديد من الخبراء الدوليين.
 - استشعار اتجاهات التطوير العلمي والتكنولوجي والتعلم واكتساب المعرفة.
- (2) تنمية التحالفات والاتفاقيات مع الجامعات الأخرى، وكذلك مع منظمات اقتصادية كالشركات والمصانع وذلك على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، مع مراعاة ما يلي:

- استقطاب أساتذة زائرين للاستفادة من خبراتهم.
- إرسال بعثات علمية للجامعات المتحالفة.
- إرسال أعضاء هيئة التدريس للعمل بالجامعات المتحالفة.
- القيام بزيارات متبادلة؛ من أجل التعرف على المنافسين وعلى قدراتهم.
- إجراء مشروعات بحثية مشتركة مع شركاء التحالف.
- إقامة مؤتمرات مشتركة مع شركاء التحالف؛ لتبادل المعرفة والتعلم، وتنمية البحث العلمي.

- تفعيل دور وحدات ومراكز التعاون الدولي بالجامعات في تقويم تلك التحالفات؛ من أجل الاستفادة من نتائج هذا التقويم في تعديل تلك الاتفاقيات، أو إجراء تحالفات أخرى جديدة.

(3) تعميم وحدات ومراكز التخطيط الاستراتيجي بالجامعات؛ بهدف مساهمتها

في تطوير قدرة الاستشعار للجامعة المصرية، بحيث تقوم بالمهام التالية:

- وضع الخطط الاستراتيجية على مستوى الجامعة؛ حيث تساعد هذه الخطط في إجراء مسح لعناصر النظام البيئي المحيط؛ وبالتالي استشعار الفرص المحيطة.
- تقديم الاستشارات للأقسام والكلديات؛ لمساعدتهم في وضع خططهم الاستراتيجية.
- التواصل مع الجامعات الأخرى؛ للاستفادة من خبراتها فيما يخص التخطيط الاستراتيجي.
- عقد لقاءات دورية مع الجهات المستفيدة المختلفة عند وضع الخطط الاستراتيجية الجامعية؛ للتعرف على حاجات المستفيدين.
- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء المجتمع الجامعي.
- تنمية مهارات أعضاء المجتمع الجامعي في التخطيط الاستراتيجي، من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل.
- تقديم تقارير دورية للقيادات الجامعية عن مدى إنجاز الخطط الاستراتيجية للجامعة.
- (4) التوسع في إنشاء الحاضنات الجامعية؛ من أجل تهيئة بيئة علمية ملائمة لإجراء بحوث مبتكرة تساعد في استشعار التطورات المحيطة، بحيث تقوم بما يلي:
 - توفير الدعم اللازم للبحوث التطبيقية، سواء أكان دعماً مادياً من خلال توفير التجهيزات اللازمة لإجرائها، أو فنياً من خلال تقديم المشورة لإنجاز هذه البحوث.
 - تبسيط الإجراءات الإدارية لتشجيع الباحثين على القيام بالمشروعات البحثية.
 - المساعدة في الحصول على تمويل للمشروعات البحثية.
 - مساعدة الباحثين بالجامعة في الحصول على مشروعات بحثية تنافسية من داخل الجامعة وخارجها.
 - تبني الأفكار المبدعة، من خلال تحويلها إلى إجراءات قابلة للتنفيذ.

- تيسير التواصل بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى الأقسام والكليات الجامعية، وبينهم وبين نظرائهم بالجامعات الأخرى، من خلال تطوير شبكات قوية للاتصالات داخل الجامعة.
- دراسة احتياجات المستفيدين من أعضاء المجتمع المحيط بالجامعة، من خلال عقد لقاءات مستمرة معهم؛ للتعرف على حاجاتهم ومشكلاتهم.
- إجراء مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس؛ لتحديد احتياجاتهم من المعرفة ومحاولة توفيرها.
- عقد دورات تدريبية وورش عمل؛ من أجل تطوير الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب الباحثين.
- تقديم جوائز للدراسات والأبحاث التي تهتم بدراسة حاجات المستفيدين؛ تشجيعاً لإجراء البحوث التطبيقية التي تفيد المجتمع.
- تدعيم العلاقات بين الجامعة والمنظمات الصناعية والإنتاجية، من خلال عقد تحالفات معها؛ بما يساعد على ربط البحوث باحتياجات المجتمع والمؤسسات الصناعية، وكذلك توفير الدعم اللازم للبحوث.
- الاستفادة من الاتفاقيات التي تتم على مستوى الجامعة في تشجيع إجراء المشروعات البحثية المشتركة مع الجامعات الأخرى.
- التواصل مع وحدة التخطيط الاستراتيجي المقترحة؛ من أجل ربط الخطط الاستراتيجية الخاصة بالبحث العلمي بأحدث التطورات العلمية.
- المساهمة في إنشاء شركات تابعة للجامعة؛ بحيث تتولى الجامعة إدارتها، وتستفيد من أرباحها في تمويل المشروعات البحثية.
- (5) تشجيع مساهمة أعضاء هيئة التدريس في تنمية قدرة الاستشعار لدى جامعتهم من خلال:
- تقديم حوافز مناسبة للمشاركين في وضع الخطط الاستراتيجية للجامعة؛ لتشجيع أعضاء المجتمع الجامعي على المشاركة في وضعها.
- تخفيف الأعباء الإدارية الملقة على عاتق أعضاء هيئة التدريس؛ بهدف مساعدتهم على التفرغ لإجراء بحوثهم العلمية.

- تشجيع الاهتمام بالمشروعات البحثية المشتركة، من خلال التأكيد على البحوث الجماعية كأحد معايير الترقية.

ب- قدرة الاستيعاب:

يمكن تطوير قدرة الاستيعاب للجامعات المصرية من خلال ما يلي:

- (1) إنشاء مركز لإدارة المعرفة بالجامعة يهدف إلى الحصول على المعرفة ومشاركتها وتطبيقها واستثمارها، ويشجع على الابتكار والإبداع، ومن مهامه ما يلي:
 - تنمية ثقافة تنظيمية تدعم مشاركة المعرفة ونشرها داخل الجامعة، وبينها وبين الجامعات الأخرى، من خلال عقد الدورات التدريبية واللقاءات وورش العمل.
 - تطوير قواعد البيانات الجامعية؛ لحفظ المعرفة التي يتم جمعها من مصادر خارجية، كالتحالفات الاستراتيجية، وداخلية من مصادر مختلفة، كالمشروعات البحثية لتيسير الاستعانة بها في تطوير موارد الجامعة.
 - تشجيع المشروعات البحثية التي تعمل على استثمار المعرفة المتاحة لدى الجامعة في معالجة مشكلات المجتمع ودعم الباحثين لإجرائها.
 - تنمية التواصل بين أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، وبينهم وبين نظرائهم في الجامعات الأخرى، من خلال إنشاء بوابات إلكترونية تهدف إلى مشاركة المعرفة وتبادلها بين أعضاء هيئة التدريس وتحقيق التعاون بينهم.
 - عقد مؤتمرات وندوات محلية وإقليمية ودولية تهدف إلى مشاركة المعرفة، والوصول إلى أفكار مبتكرة واستثمارها.
 - توفير المعلومات لمتخذي القرارات؛ من أجل تطوير الخدمات التي تقدمها الجامعة وتطوير مواردها.
 - تطوير البنية التحتية التقنية؛ من أجل نقل المعرفة ومشاركتها بين الأقسام والكليات كافة بالجامعة.
 - بناء ذاكرة تنظيمية، تتضمن المعارف والخبرات المتنوعة لدى أعضاء المجتمع الجامعي؛ للاستفادة منها في تطوير موارد الجامعة.
 - عقد ندوات ولقاءات لمناقشة نتائج الاتفاقيات المبرمة، وعرض المعرفة التي تم الحصول عليها وجوانب الاستفادة من تلك الاتفاقيات.

- دعوة أعضاء هيئة التدريس العائدين من الخارج من مهام علمية، أو بعثات، أو إعارات لتنظيم لقاءات وندوات؛ بهدف عرض الخبرات والمعرفة التي اكتسبوها، والاستفادة منها في تطوير جامعتهم.
- (2) تشجيع أعضاء المجتمع الجامعي على المساهمة في تنمية قدرة الاستيعاب لدى الجامعة من خلال:
 - تقديم حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في تقديم أبحاث تطبيقية، تسهم في استثمار المعرفة وتطوير موارد الجامعة.
 - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية التي تقام بالجامعات الأخرى؛ من أجل جمع المعرفة ومشاركتها.
 - تشجيع القيادات الجامعية على تبني أنماط قيادية تشجع على تبادل الآراء والتشاور.
 - إتاحة نتائج التحالفات المبرمة على قواعد البيانات الخاصة بالجامعة؛ لتمكين أعضاء هيئة التدريس من استثمار تلك المعرفة، والاستفادة منها في أبحاثهم.

ج- قدرة التجديد:

يمكن تطوير قدرة التجديد للجامعات المصرية من خلال ما يلي:

- (1) التوسع في إنشاء الحاضنات الجامعية المقترحة في هذه الدراسة؛ حيث تساعد في تطبيق الدراسات والبحوث التي يقوم بها الباحثون في جامعاتهم؛ وبالتالي الاستفادة منها في تجديد الخدمات والأنشطة الجامعية.
- (2) الاستفادة من الاتفاقيات المبرمة مع الجامعات الأخرى والمنظمات غير الجامعية في الحصول على معلومات تساعد في تجديد الخدمات والأنشطة الجامعية، من خلال الزيارات المتبادلة واللقاءات والبحوث المشتركة.

(3) الاستفادة من نتائج التحالفات المبرمة مع الجامعات والمنظمات الأخرى في إيجاد فرص لتتنوع مصادر التمويل؛ بما يساعد في تمويل التجديدات الجامعية.

(4) إعادة النظر في نظم الحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس؛ لتوفير حوافز مناسبة لوضعهم الاقتصادي والاجتماعي؛ مما يشجعهم على المبادرة بالمشاركة في تطوير جامعاتهم وتجديد مواردها، وعلى تقديم الأفكار الابتكارية والإبداعية، كما يعمل ذلك على جذب القوى البشرية من أعضاء هيئة التدريس المصريين العاملين بالجامعات الأجنبية.

(5) تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في التواصل مع الطلاب، وتقديم الخدمات المختلفة لهم.

(6) تقديم خدمات متميزة للطلاب ذوي القدرات الخاصة.

(7) عقد لقاءات مختلفة بين أعضاء المجتمع الجامعي كافة؛ لإجراء حوارات مفتوحة حول التجديدات الجامعية.

(8) الاستفادة من الأفكار التي تطرحها الدراسات والبحوث في تجديد موارد الجامعة.

(9) إجراء تحالفات تكنولوجية مع المنظمات ذات العلاقة تسهم في عملية التطوير التكنولوجي، وتطوير قواعد البيانات بالجامعة.

(10) تفعيل التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات؛ من أجل الاستفادة من مقترحاتهم في الوصول إلى أفكار جديدة تفيد الجامعة في عملية التجديد.

(11) تنمية ثقافة العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس؛ من أجل تفعيل مشاركتهم في تنفيذ التجديدات الجامعية.

د- قدرة التسويق:

يمكن تطوير قدرة التسويق للجامعات المصرية من خلال ما يلي:

(1) تفعيل دور مراكز ووحدات التسويق بالجامعات في القيام بالتسويق للخدمات الجامعية، على أن تقوم بالمهام التالية:

- إجراء مسح مستمرة؛ للتعرف على حاجات المستفيدين، وعلى مدى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها الجامعة، وتقديم نتائجها لصناع القرار.

- إجراء بحوث حول أفضل الممارسات التسويقية الجامعية في دول العالم المختلفة.

(2) تطوير الموقع الإلكتروني للجامعة؛ بحيث يساعد في:

- توفير معلومات تفصيلية عن الخدمات الجامعية.
- تيسير التواصل مع المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة.
- التعرف على حاجات المستفيدين، ومدى رضاهم عن الخدمات الجامعية، وتلقي شكاواهم على الموقع الإلكتروني.

(3) تفعيل دور وحدات تكنولوجيا المعلومات على مستوى الكليات والجامعات

في التسويق؛ بحيث تقوم بما يلي:

- الاستفادة من التحالفات الجامعية في التعرف على التطورات العلمية والتكنولوجية لدى شركاء التحالف.
- توفير سبل الاتصال بالمستفيدين، واقتراح ما يمكن إجراؤه لتسويق الخدمات الجامعية.

- الاستفادة من البحوث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في

تطوير المجال التكنولوجي بالجامعة؛ بما يساعد في تسويق الجامعة لخدماتها.

- تقديم دورات تدريبية لأعضاء المجتمع الجامعي كافة والمستفيدين من الأنشطة والخدمات الجامعية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

(4) تفعيل التسويق الدولي بالجامعة؛ من أجل استقطاب طلاب دوليين، وذلك

من خلال:

- تحسين الخدمات التعليمية والبرامج المقدمة للطلاب الدوليين.
- تقديم منح دراسية لطلاب دوليين.
- الاستعانة بالوسائل التكنولوجية كالإنترنت؛ من أجل التواصل مع الطلاب الدوليين.

- الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس المعارين؛ من أجل التسويق لجامعاتهم

وتقديم معلومات للطلاب.

- تطوير العلاقات بين الجامعة المصرية وغيرها من الجامعات الأخرى؛ بحيث يكون هناك تحالفات تؤكد على تبادل الطلاب بين الجامعات.
- (5) قيام الجامعة المصرية بما يلي:
- إجراء تحالفات تسويقية؛ للاستفادة من خبرات جامعات أو منظمات أخرى في كيفية تسويقها لخدماتها، بما يسهم في تسويق الجامعة لأبحاثها وخدماتها بطرق غير تقليدية.
- الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس المعارين في الحصول على أفكار تساعد في تحسين قدرة جامعتهم التسويقية.
- الاستفادة من الشركات المقترحة إنشاؤها في البحث الراهن في تسويق الجامعة لخدماتها البحثية.
- الاستفادة من الحاضنات الجامعية في تسويق الخدمات البحثية؛ من خلال نقل الإنتاج العلمي للجامعات إلى الواقع، وتشجيع الباحثين لتسويق أبحاثهم.

3- متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

- تتمثل متطلبات تنفيذ التصور المقترح فيما يلي:
- أ- تشجيع القيادات الجامعية لأعضاء المجتمع الجامعي على الابتكار والإبداع؛ من أجل الوصول إلى أفكار جديدة تساعد في مواكبة التغييرات المحيطة.
- ب- تطوير قدرة القيادات الجامعية على الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية، وعلى الابتكار والإبداع، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.
- ج- نشر ثقافة تبادل المعرفة والتعلم بين أعضاء المجتمع الجامعي، من خلال اللقاءات المستمرة بينهم وبين القيادات الجامعية، علاوة على عقد الدورات التدريبية لهم.

- د- تحسين الوضع المادي والاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس؛ لضمان مساهمتهم في التطوير والتجديد.
- ه- تنمية العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء المجتمع الجامعي؛ من أجل الاستفادة من القدرات الجماعية.
- و- إجراء تعديلات على قانون الترقى لأعضاء هيئة التدريس؛ بحيث يتضمن ضرورة وجود أبحاث جماعية.
- ز- توفير آليات للتواصل الفعال بين مستويات وأفراد المجتمع الجامعي، وكذلك بين الجامعة والمجتمع الخارجي وغيرها من المنظمات الأخرى، وهو ما يساعد في متابعة التغيير في حاجات المستفيدين ومواكبة التطورات المحيطة.
- ح- تشجيع مساهمة جميع العاملين في الجامعات في التخطيط والتنفيذ والتقييم وتنمية الرقابة الذاتية؛ من أجل الاستفادة من قدرات العاملين ومهاراتهم وآرائهم.

رابعاً: صعوبات تنفيذ التصور المقترح ومقترحات للتغلب عليها:

هناك عدد من الصعوبات التي قد تحول دون تنفيذ التصور المقترح من بينها ما يلي:

- أ- بطء الإجراءات الجامعية؛ مما قد يؤدي إلى صعوبة إنشاء الوحدات والمراكز المشار إليها في التصور المقترح، كمراكز ووحدات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المعرفة، ومراكز ووحدات التسويق بالجامعات، علاوة على تأثير بطء الإجراءات سلباً على سرعة إنشاء الحاضنات الجامعية، وهو ما يمكن أن يؤثر على تطوير كل من قدرة الاستشعار والاستيعاب، والتجديد والتسويق؛ حيث إن كلاً من هذه الوحدات والمراكز تم اقتراحها في سياق هذه القدرات.
- ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال إسناد المهام المشار إليها في الوحدات المقترحة إلى وحدات قائمة بالفعل، مثل: مراكز الجودة ووحداتها، ووحدات التعاون الدولي، ووحدة المعلومات والإحصاء للقيام بها، إلى أن تنشأ الوحدات والمراكز المقترحة.

- ب- ضعف الوضع الاقتصادي بالجامعات، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة توفير الحوافز المناسبة لأعضاء هيئة التدريس، وبالتالي ضعف الدافعية لديهم

للمشاركة في مثل هذه الجهود، واتجاههم للعمل في مصادر تساعد على توفير الدعم المناسب لهم، ويؤثر ذلك على قدرة الاستشعار، والتي تحتاج- من أجل تطويرها- إلى تقديم حوافز لأعضاء هيئة التدريس عند قيامهم بأبحاث متميزة، وكذلك عند مشاركتهم في وضع الخطط الاستراتيجية للجامعات، كما يؤثر ذلك على قدرة الاستيعاب، والتي تحتاج- من أجل تطويرها- إلى قيام أعضاء هيئة التدريس بأبحاث تطبيقية تسهم في استثمار المعرفة وتطويرها. كذلك يؤثر في قدرة التجديد؛ حيث إن تجديد الجامعات لخدماتها يحتاج إلى موارد مادية، وإلى تشجيع أعضاء المجتمع الجامعي على المساهمة في إنجازها.

ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال وضع نظام للحوافز والمكافآت وربطه بمستوى العمل؛ من أجل تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الابتكار، كذلك تقديم حوافز لهم عند قيامهم بجهود لربط أبحاثهم بمتطلبات الجامعة والمجتمع، ويمكن توفير تلك الحوافز من خلال الاستفادة من الوحدات ذات الطابع الخاص، والتي يمكن أن تدر دخلاً كبيراً للجامعات.

ج- جمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالجامعة، وتعقيدها بما لا يشجع على الابتكار والإبداع، وينعكس ذلك على أبعاد القدرات الديناميكية التي تم تناولها في هذه الدراسة؛ حيث يحتاج تنفيذ نقاط التصور المقترح الخاصة بهم إلى الإبداع والابتكار.

ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال تحسين بيئة العمل المعنوية والاهتمام بمناخ العمل التعاوني والعلاقات الإنسانية، وتوفير الحوافز المعنوية للجهود الفردية من أعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم على الابتكار والإبداع.

د- فقدان الجامعات المصرية العديد من كفاءاتها من أعضاء هيئة التدريس المعارين، إما داخلياً في الجامعات الخاصة، أو خارجياً في الجامعات العربية وغيرها من الجامعات الأجنبية. ويؤثر ذلك سلباً على تنفيذ التصور المقترح والذي يعتمد؛ من أجل تطوير القدرات الديناميكية للجامعات على استعادة الجامعات من أفكار مواردها البشرية المتميزة، ومن جهودهم في المساهمة في التنفيذ.

ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال إلزام أعضاء هيئة التدريس المعارين بالمساهمة في تطوير جامعتهم، على سبيل المثال يمكن أن تتضمن شروط الترقية ضرورة مساهمتهم بجهود لتطوير جامعتهم، ومشاركتهم في أداء مهام تفيد في تطوير قدراتها.

مراجع الدراسة

- (1) Paul A. Pavlou and Omar A. El Sawy, "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities", A Journal of the Decision Science Institute, Vol. 42, No. 1, 2011, P. 259
- (2) Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed, "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda", International Journal of Management Reviews, Vol. 9, No. 1, 2007, P. 35
- (3) David J. Teece, "Dynamic Capabilities: Routines Versus Entrepreneurial Action", Journal of Management Studies, Vol. 49, No. 8, 2012, P. 1395
- (4) David Teece, "A Dynamic Capabilities-based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise", Journal of International Business Studies, Vol. 45, 2014, P.P. 16- 17
- (5) حاتم علي عبد الله الحمداني، "أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية: بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والخمسون، 2018، ص ص 117 - 118
- (6) Georg Schreyogg and Martina Kliesch-Eberl, "How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual- Process Model of Capability Dynamization", Strategic Management Journal, Vol. 28, 2007, PP. 914- 915
- (7) David J. Teece, "Dynamic Capabilities" In Eric H. Kessler (Ed.). Encyclopedia of Management Theory (Thousand Oaks: SAGE Publication, 2013), P. 223
- (8) Vaneet Kaur and Versha Mehta, "Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: A Comparative Study of IT Multinational in India", Paradigm, Vol. 21, No. 1, 2017, P. 34
- (9) Ibid., P. 34
- (10) Aimilia Protogerou and Others, "Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance", Danish Research Unit for Industrial Dynamics, DRUIC Working Paper No. 08- 11, 2007, P.10
- (11) Ilidio Barreto, "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future", Journal of Management, Vol. 36, No. 1, 2010, P. 263
- (12) Anders Paarup Nielsen, "Understanding Dynamic Capabilities through Knowledge Management", Journal of Knowledge Management, Vol. 10, No.4, 2006, P. 59
- (13) Philip Cordes-Berszinn, Dynamic Capabilities: How Organizational Structures Affect Knowledge Processes (New York: Palgrave Macmillan, 2013), P.25
- (14) Jose Ruiz Navarro and Francisca Orihuela Gallardo, "A Model of Strategic Change: Universities and Dynamic Capabilities", Higher Education Policy, Vol. 16, 2003, PP. 200- 201

(15) Academic Ranking of World Universities, 2016, Available:

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2018.html>

(accessed: 23. 10.

2018)

(16) محمد إبراهيم خاطر وأميرة خيرى علي، "مقومات البيئة الحاضنة لمشروعات البحوث التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة مستقبلية"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلد 40، العدد 1، ديسمبر 2016، ص 187

(17) المرجع السابق، ص 187

(18) أماني محمد شريف عبد السلام، "الجودة البحثية في الجامعات المصرية: المؤشرات والنظم الداعمة"، مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد 23، العدد 103، يوليو 2016، ص 321

(19) كمال عبد الوهاب أحمد، "تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبي"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثالثة، العدد العاشر، سبتمبر 2016، ص 107

(20) منى حسنين السيد طه، "نموذج مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في الجامعات المصرية باستخدام مدخل القياس المقارن"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلة كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد 30، العدد 2، ديسمبر 2016، ص 315

(21) المرجع السابق، ص 315

(22) خالد صلاح حنفي محمود، "مراكز التميز البحثي كصيغة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية- دراسة تحليلية"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، المجلد 3، العدد 2، 2016، ص 285

(23) منال رفعت مصطفى غنایم، "تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة"، دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، المجلد الحادي والعشرون، العدد الرابع، الجزء الأول، أكتوبر 2015، ص 370

(24) أميرة رمضان عبد الهادي، "إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية"، مجلة الإدارة التربوية، السنة الثانية، العدد السابع، ديسمبر 2015، ص 395

(25) عنتر محمد أحمد عبد العال، "تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد 41، العدد 4، 2017، ص 229

(26) المرجع السابق، ص 228

(27) أماني محمد شريف عبد السلام، مرجع سابق، ص 333

(²⁸) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار 2015-2030، ص33، متاح على الموقع التالي:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwienl3L3rjdAhXCalAKHZj6BbsQFjACegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.elwatannews.com%2Fiframe%2Fpdf%2F11111935.pdf&usg=AOvVawORXtyA_-xoXjCmsy0qfDvU (accessed: 13. 9. 2018)

(²⁹) Philip Cordes-Berszinn, Op. Cit., P. 40

(³⁰) Paul A. Pavlou and Omar A. El Sawy, Op. Cit., P. 241

(³¹) David Teece and Gary Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", Industrial and Corporate Change, Vol. 3, No. 3, 1994, P. 538

(³²) Mark Easterby-Smith and Isabel M. Prieto, "Dynamic Capabilities and Knowledge Management: An Integrative Role for Learning", British Journal of Management, Vol. 19, 2008, P. 236

(³³) Ilidio Barreto, Op. Cit., PP. 258- 259

(³⁴) Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed, Op. Cit., PP. 35-36

(³⁵) Ibid., P. 32

(³⁶) Paul A. Pavlou and Omar A. El Sawy, Op. Cit., P. 241

(³⁷) Veronique Ambrosini and Others, "Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base", British Journal of Management, Vol. 20, 2009, PP. 13- 14

(³⁸) John Fahy and Others, "Resources, Capabilities and Competition in Higher Education", Paper Presented at the Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMZC) Conference, 2009, P. 5, Available: www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-085.pdf (accessed: 6. 5. 2017)

(³⁹) David Teece and Gary Pisano, Op. Cit., P. 538

(⁴⁰) David Teece and Others, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, 1997, P. 515

(⁴¹) Georg Schreyogg and Martina Kliesch-Eberl, Op. Cit., P. 914

(⁴²) English Oxford Living Dictionaries, Available:

<https://en.oxforddictionaries.com/definition/dynamic> (accessed: 26. 9. 2017)

(⁴³) Constance Helfat and Others, Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations (Oxford: Blackwell Publishing, 2007), P. 1

- (44) Jia- Jeng Hou, "Toward A Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities", Social Behavior and Personality, Vol. 36, No. 9, 2008, P. 1257
- (45) Philip Cordes-Berszinn, Op. Cit., P. 50
- (46) Vaneet Kaur and Versha Mehta, Op. Cit., P. 34
- (47) David Teece and Others, Op. Cit., P. 515
- (48) David Teece and Gary Pisano, Op. Cit., P. 541
- (49) David Teece and Others, Op. Cit., P. 516
- (50) إبراهيم الخلوف الملكاوي، المدارات الجوهرية: الطاقة نحو التفوق (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2017)، ص22
- (51) Kathleen M. Eisenhardt and Jeffrey A. Martin, "Dynamic Capabilities: What Are They?", Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 10/11, 2000, P. 1107
- (52) Maurizio Zollo and Sidney G. Winter, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", Organization Science, Vol. 13, No. 3, 2002, P. 340
- (53) Paul A. Pavlou and Omar A. El Sawy, Op. Cit., P. 242
- (54) Maurizio Zollo and Sidney G. Winter, Op. Cit., P. 340
- (55) David J. Teece, "Dynamic Capabilities: Routines Versus Entrepreneurial Action", Journal of Management Studies, Vol. 49, No. 8, 2012, P. 1396
- (56) Paul A. Pavlou and Omar A. El Sawy, Op. Cit., P. 241
- (57) Sidney G. Winter, "Understanding Dynamic Capabilities", Strategic Management Journal, Vol. 24, 2003, P. 992
- (58) Paul A. Pavlou and Omar A. El Sawy, "Op. Cit.", P. 242
- (59) David J. Teece, "Dynamic Capabilities" In Eric H. Kessler (Ed.), Op. Cit., PP.221-222
- (60) David J. Teece, "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", Strategic Management Journal, Vol. 28, 2007, P. 1344
- (61) Paul A. Pavlou and Omar A. El Sawy, Op. Cit., P. 242
- (62) Ibid., P. 242
- (63) Shaker A. Zahra and Others, "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review , Model and Research Agenda", Journal of Management Studies, Vol. 43, No. 4, 2006, P. 923

- (⁶⁴)Christopher S. Hayter and Daniel R. Cahoy, "Toward a Strategic View of Higher Education Social Responsibilities: A Dynamic Capabilities Approach", Strategic Organization, Vol. 16, No. 1, 2018, P. 19
- (⁶⁵) Constance Helfat and Others, Op. Cit., P. 4
- (⁶⁶)Mie Augier and David J. Teece, "Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance", Organization Science, Vol. 20, No. 2, 2009, P.412
- (⁶⁷)John Fahy and Others , Op. Cit., PP 4- 5
- (⁶⁸)Paul A. Pavlou and Omar A. El Sawy, Op. Cit., P. 242
- (⁶⁹)Ruxandra Bejinaru, "Dynamic Capabilities of Universities in the Knowledge Economy", Management Dynamics in the Knowledge Economy, Vol. 5, No. 4, 2017, P.582
- (⁷⁰) Jose Francisco, "Resource- Based View and Dynamic Capabilities: Achieving Competitive Advantage Through Internal Resources and Competences", Studies and Articles, Vol. 11, 2015, P.52
- (⁷¹)Ruxandra Bejinaru, Op. Cit., P. 583
- (⁷²)Ibid., P. 577
- (⁷³)Ibid., P. 582
- (⁷⁴)Ibid., P.P. 584- 585
- (⁷⁵)Ibid., P. 261
- (⁷⁶)Sidney G. Winter, Op. Cit., PP. 992- 994
- (⁷⁷)Veronique Ambrosini and Others, Op. Cit., PP. 14- 16
- (⁷⁸)Ibid., P. 16
- (⁷⁹)Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed, Op. Cit., PP. 36, 39
- (⁸⁰)Paul A. Pavlou and Omar A. El Sawy, Op. Cit., P. 242
- (⁸¹)David J. Teece, "Dynamic Capabilities", In Eric H. Kessler (Ed.), Op. Cit., P. 223
- (⁸²)John Fahy and Others , Op. Cit., PP 4- 6
- (⁸³)Ruxandra Bejinaru, Op. Cit., P. 592
- (⁸⁴)Paul A. Pavlou and Omar A. El Sawy, "Op. Cit.", P. 243
- (⁸⁵)David J. Teece, "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", Op. Cit., P. 1322
- (⁸⁶)Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed, Op. Cit., P. 37

- (⁸⁷)Paul A. Pavlou and Omar A. El Sawy, Op. Cit., P. 244
- (⁸⁸)Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed, Op. Cit., P. 37
- (⁸⁹)Paul A. Pavlou and Omar A. El Sawy, Op. Cit., P. 245
- (⁹⁰) Wesley M. Cohen and Daniel A. Levinthal, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", Administrative Science Quarterly, Vol. 35, 1990, PP. 131- 132
- (⁹¹)David J. Teece, "Dynamic Capabilities", In Eric H. Kessler (Ed.), Op. Cit., P. 223
- (⁹²)Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed, Op. Cit., P.38
- (⁹³) Wesley M. Cohen and Daniel A. Levinthal, Op. Cit., P. 129
- (⁹⁴) Ibid., PP. 131- 132
- (⁹⁵) Benn Lawson and Danny Samson, "Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach", International Journal of Innovation Management, Vol. 5, No. 3, 2001, P. 385
- (⁹⁶)Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed, Op. Cit., P. 38
- (⁹⁷)John Fahy and Others , Op. Cit., P. 6
- (⁹⁸) Benn Lawson and Danny Samson, Op. Cit., PP. 388- 395
- (⁹⁹) عبد العزيز أحمد محمد داود، "تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية"، مستقبل التربية العربية، المجلد 23، العدد 101، أبريل 2016، ص 111
- (¹⁰⁰) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص
- 356
- (¹⁰¹) Aimilia Protopogerou and Others, Op. Cit., P.10
- (¹⁰²)Daniele Severi Bruni and Gianmario Verona, "Dynamic Marketing Capabilities in Science- based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry", British Journal of Management, Vol. 20, 2009, P. 102
- (¹⁰³) عبد العزيز أحمد محمد داود، مرجع سابق، ص ص 117 - 124
- (¹⁰⁴)Daniele Severi Bruni and Gianmario Verona, Op. Cit., P. 102
- (¹⁰⁵) Eric T. G. Wang, Han-fen Hu and Paul Jen-Hwa Hu, "Examining the Role of Information Technology in Cultivating Firms' Dynamic Marketing Capabilities", Information & Management, Vol. 50, 2013, PP. 336- 337
- (¹⁰⁶)Vanesa Barrales-Molina and Others, "Dynamic Marketing Capabilities: Toward an Integrative Framework", International Journal of Management, Vol. 16, 2014, P. 401
- (¹⁰⁷)Daniele Severi Bruni and Gianmario Verona, Op. Cit., P. 103
- (¹⁰⁸)Vanesa Barrales- Molina and Others, Op. Cit., P. 402

- (109)John Fahy and Others , Op. Cit., P. 5
- (110)David Teece and Others, Op. Cit., P. 510
- (111)Anders Paarup Nielsen, Op. Cit., P. 59
- (112)Shaker A. Zahra and Others, Op. Cit., P. 919
- (113)Ibid., PP. 945, 950
- (114)Amy L. Pablo and Others, "Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector", Journal of Management Studies", Vol. 44, No. 5, July 2007, P. 694
- (115)Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed, Op. Cit., PP. 41- 42
- (116)David J. Teece, "Dynamic Capabilities", In Eric H. Kessler (Ed.). Op. Cit., P. 223
- (117)Lidija Breznik and Matej Lahovnik, "Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Findings from Case Studies", Management, Vol. 21, 2016, P. 182
- (118)Christopher S. Hayter and Daniel R. Cahoy, Op. Cit., P. 14
- (119)Ruxandra Bejinaru, Op. Cit., P. 578
- (120)Veronique Ambrosini and Others, Op. Cit., P. 11
- (121) Bindu Singh and M.K. Rao, "Effect of Intellectual Capital on Dynamic Capabilities", Journal of Organizational Change, Vol. 29, No. 2, 2016, P. 132
- (122)Shu- Mei Tseng and Pei- Shan Lee, Op. Cit., P. 163
- (123)Vanesa Barrales- Molina and Others, Op. Cit., P. 403
- (124) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 24
- (125) مصلاح المصالح، الشامل: قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية (الرياض: دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999)، ص 36
- (126)Shaker A. Zahra and Others, Op. Cit., P. 921
- (127) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 855
- (128) إياد فاضل محمد التميمي، "أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 11، العدد 3، 2015، ص 644

(129) ره نج محمد نوري داودة ودلوفان أمين سلمان، "دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة: دراسة ميدانية لعينة من مدراء شركات السفر والطيران في محافظة دهوك"، مجلة جامعة زاخو، المجلد 2، العدد 1، 2014، ص 435

(130) بن عزة محمد الأمين، "التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة"، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، عدد 2، 2005، ص 34

(131) ره نج محمد نوري داودة ودلوفان أمين سلمان، مرجع سابق، ص 435

(132) سماح زكريا محمد، "دور التحالفات الاستراتيجية في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية بالإسكندرية، المجلد 25، العدد 4، 2015، ص 196

(133) نوفيق صالح عبد الهادي وجهاد صياح بني هاني، "اتجاهات مديري شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن نحو أشكال التحالفات الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، 2011، ص 577

(134) يرجى في ذلك مراجعة ما يلي:

– سماح زكريا محمد، "دور التحالفات الاستراتيجية في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية"، مرجع سابق، ص ص 195 – 196

– ملاك طاهر مرسي عطية، "التحالفات الاستراتيجية التسويقية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ع 2، ديسمبر 2011، ص ص 313، 314، 317

(135) مرقاش سميرة وزهرة خلوف، "التحالفات الاستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية"، الملتقى الدولي الرابع بعنوان: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدولة العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بو علي بالشلف ومخبر العمولة لاقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، 2010، ص ص 4، 5

(136) ره نج محمد نوري داودة ودلوفان أمين سلمان، مرجع سابق، ص 436

(137) Vanesa Barrales- Molina and Others, Op. Cit., P. 403

(138) Benn Lawson and Danny Samson, Op. Cit., P. 384

(139) Ruxandra Bejinaru, Op. Cit., P. 592

(140) John Fahy and Others, Op. Cit., P. 5

(141) عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة: مدخل تحليلي (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2013)، ص 181

- (142) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 499
- (143) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 182
- (144) David Teece and Others, Op. Cit., P. 518
- (145) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معجم مصطلحات الحكامة التربوية: الحكم الرشيد (الرياض: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2012)، ص 161
- (146) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص ص 185، 188
- (147) أحمد محمد غانم وأسامة محمود قرني، "تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي"، دراسات في التعليم الجامعي، العدد 5، ديسمبر 2003، ص ص 107 - 108
- (148) المرجع السابق، ص 101
- (149) Ruxandra Bejinaru, Op. Cit., P. 582
- (150) Jurgita Giniuniene and Lolita Jurksiene, "Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact of Firm Performance", Procedia- Social and Behavioral Sciences, Vol. 213, 2015, P. 987
- (151) Paul A. Pavlou and Omar A. El Sawy, Op. Cit., P. 245
- (152) Veronique Ambrosini and Others, Op. Cit., P. 11
- (153) Mark Easterby-Smith and Isabel M. Prieto, Op. Cit., P. 238
- (154) Jurgita Giniuniene and Lolita Jurksiene, Op. Cit., P. 987
- (155) Mubarak Mohamud and David Sarpong, "Dynamic Capabilities: Towards an Organizing Framework", Journal of Strategy and Management, Vol. 9, No. 4, 2016, P. 515
- (156) Maurizio Zollo and Sidney G. Winter, Op. Cit., P. 340
- (157) Ruxandra Bejinaru, Op. Cit., P. 590
- (158) Philip Cordes-Berszinn, Op. Cit., P. 53
- (159) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 31
- (160) Mark Easterby-Smith and Isabel M. Prieto, Op. Cit., P. 238
- (161) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 31
- (162) أحمد بطاخ، قضايا معاصرة في التعليم العالي (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2016)، ص 311

(163) أميرة رمضان عبد الهادي، مرجع سابق، ص ص 412- 413

(164) المرجع السابق، ص 412

(165) Ruxandra Bejinaru, Op. Cit., P. 590

(166) Anders Paarup Nielsen, Op. Cit., PP. 62- 65

(167) Ibid., P. 66

(168) Philip Cordes-Berszinn, Op. Cit., P.P. 50- 51

(169) Shu- Mei Tseng and Pei- Shan Lee, Op. Cit., PP.172- 174

(170) سمير بركاني وبن حميدة هشام، "اليقظة التكنولوجية: محرك الإبداع التكنولوجي"، من أعمال الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، المجلد 2، 2011، ص 852

(171) هبة علاوة سحنون وثلاثية نوة، "أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة الموارد الدسمة سيبوس - لابل عناية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 43، 2018، ص 140

(172) Elisabeth Lefebvre and Others, "The Role of Technological Capabilities in the Internationalization of R & D Intensive SMEs", Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, 1999, P. 4, Available: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewigt2NIJDdAhXSZ1AKHe9MD2YQFjABegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fpdfs.semanticscholar.org%2Fa215%2F3bab2236c42058d3d4d9d43bbf127143e433.pdf&usg=AOvVaw0JSrISfhcxsMcTPsxdJo> (accessed: 28. 8. 2018)

(173) يرجى في ذلك مراجعة ما يلي:

- محمد سعيد أوكيل، "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية والتطبيق"، المجلة المغربية للتوثيق والمعلومات، تونس، العدد 9، 1998، ص 26

- بن علي أمينة، "دور اليقظة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف لمؤسسة تيليكوم الجزائر"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد العاشر، المجلد الأول، 2017، ص 22

(174) سمير بركاني وبن حميدة هشام، مرجع سابق، ص 853

(175) محمد سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص ص 28- 29

(176) سعيد أوكيل، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية (الرياض: العبيكان، 2011)، ص 292

(177) Patrick Mikalef and Adamantia Pateli, "Information Technology- Enabled Dynamic Capabilities and Their Indirect Effect on Competitive Performance:

تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصري مجلة الإدارة التربوية ISSN2682-3489

- Findings From PLS- SEM and fsQCA", Journal of Business Research, Vol. 70, 2017, P. 3
- (178) Eric T. G. Wang, Han-fen Hu and Paul Jen-Hwa Hu, Op. Cit., PP. 338, 341
- (179) Patrick Mikalef and Adamantia Pateli, Op. Cit., P. 3
- (180) جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030، ص ص 32، 36، متاح على الموقع التالي:
http://www.mop.gov.eg/VISION_PDF/2.pdf (accessed: 13. 9. 2018)
- (181) المرجع السابق، ص ص 43، 42، 46، 47
- (182) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار 2015-2030، مرجع سابق، ص ص 35، 36، 59
- (183) صلاح سالم زرنوقة، "الجامعات والعمليات التنموية"، من بحوث المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية بعنوان: التعليم العالي في مصر - خريطة الواقع واستشراف المستقبل، المنعقد في الفترة من 14-17 فبراير 2005، مركز البحوث والدراسات السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، المجلد الثاني، 2006، ص 1393
- (184) International Association of Universities, Available:
<https://www.iau-aiu.net/List-of-IAU-members?lang=en#eg> (accessed: 17. 10. 2018)
- (185) كمال عبد الوهاب أحمد، مرجع سابق، ص 31
- (186) خالد صلاح حنفي محمود، "آليات تحسين أوضاع الجامعات المصرية في قوائم التصنيف العالمية كمدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري"، من بحوث المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر لـ مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، القاهرة، 2014، ص 294
- (187) محمود عطا محمد علي مسيل، "التميز التنظيمي: فلسفة إدارية عصرية لمواجهة تحديات الجامعات المصرية في القرن الحادي والعشرين"، من بحوث المؤتمر السنوي الرابع والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، 2017، ص ص 211-212
- (188) جامعة حلوان، وحدة التخطيط الاستراتيجي، متاح على الموقع التالي:
http://spu.helwan.edu.eg/?page_id=8#vision (accessed: 17.1.2019)
- (189) جامعة كفر الشيخ، وحدة التخطيط الاستراتيجي، متاح على الموقع التالي:
<http://www.kfs.edu.eg/sunit/display.aspx?topic=1879> (accessed: 17.1.2019)
- (190) جامعة بنها، الوحدة المركزية للتخطيط الاستراتيجي، متاح على الموقع التالي:
<http://spu.bu.edu.eg/spu/index.php/about-unit/list-and-tasks-of-the-unit> (accessed: 17.1.2019)

(191) أحمد محمد أحمد محمد، "معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية- رؤية تربوية"، من أوراق المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر بعنوان: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، القاهرة، 2014، ص 20

(192) فاطمة أحمد زكي إبراهيم، "دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء The Performance Prism"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد 13، السنة الرابعة، 2017، ص 272

(193) الموقع الرسمي لجامعة القاهرة، متاح على الموقع التالي: <http://iro.cu.edu.eg/> (accessed: 17. 10. 2018)

(194) الموقع الرسمي لجامعة أسيوط، متاح على الموقع التالي: <http://www.aun.edu.eg/IR/> (accessed: 17. 10. 2018)

(195) الموقع الرسمي لجامعة عين شمس، متاح على الموقع التالي: <http://icb.asu.edu.eg/arabic/article.php?action=show&id=7900> (accessed: 17. 10. 2018)

(196) أميمة حلمي عبد الحميد مصطفى، "تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل إدارة المعرفة"، مجلة التربية، جامعة طنطا، العدد 44، 2011، ص 388

(197) كمال عبد الوهاب أحمد، مرجع سابق، ص 30

(198) عائشة عبد الفتاح مغاوري الدجج، "تعزيز التعاون بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة لتحسين قدرتها التنافسية في مجال البحث العلمي"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد 29، العدد 114، أبريل، 2018، ص 129

(199) هيام عبد الرحيم أحمد علي، "رؤية مقترحة لإنشاء حاضنات للمعرفة التربوية بالجامعات المصرية"، دراسات في التعليم الجامعي، العدد 37، 2017، ص ص 597-598 (200) الموقع الرسمي لجامعة القاهرة، متاح على الموقع التالي:

<https://cu.edu.eg/ar/page.php?pg=contentFront/SubSectionData.php&SubSectionId=690#> (accessed: 17. 10. 2018)

(201) الموقع الرسمي لجامعة القاهرة، متاح على الموقع التالي:

<https://cu.edu.eg/ar/Cairo-University-News-12262.html> (accessed: 19. 10. 2018)

(202) أماني محمد شريف عبد السلام، مرجع سابق، ص 333

(203) طلعت حسيني إسماعيل، "تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات"، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالرفايق، العدد 95، الجزء الثاني، أبريل، 2017، ص 39

(204) خالد صلاح حنفي محمود، "آليات تحسين أوضاع الجامعات المصرية في قوائم التصنيف العالمية كمدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري"، مرجع سابق، ص 293

(205) المرجع السابق، ص 293

(206) طلعت حسيني إسماعيل، مرجع سابق، ص 40

(207) أميمة حلمي عبد الحميد مصطفى، مرجع سابق، ص 390

(208) المرجع السابق، ص 389

(209) أماني محمد شريف عبد السلام، مرجع سابق، ص 321

(210) أميمة حلمي عبد الحميد مصطفى، مرجع سابق، ص 390

(211) عنتر محمد أحمد عبد العال، مرجع سابق، ص 231

(212) عبد العزيز أحمد محمد داود، مرجع سابق، ص 158

(213) أماني محمد شريف عبد السلام، مرجع سابق، ص 333-334

(214) عنتر محمد أحمد عبد العال، مرجع سابق، ص 231

(215) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا

والابتكار 2015-2030، ص 33، 34

(216) مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات، متاح على الموقع التالي:

<http://www.ictp.org.eg/index.php/ar/> (accessed: 21. 10. 2018)

(217) المجلس الأعلى للجامعات، مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية، متاح على الموقع التالي:

<http://www.eksc.edu.eg/> (accessed: 15. 12. 2018)

(218) المرجع السابق.

(219) أميرة رمضان عبد الهادي، مرجع سابق، ص 397

(220) كمال عبد الوهاب أحمد، مرجع سابق، ص 107

(221) منال رفعت مصطفى غنائم، مرجع سابق، ص 369

(222) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا

والابتكار 2015-2030، مرجع سابق، ص 33

- (223) عنتر محمد أحمد عبد العال، مرجع سابق، ص 227
- (224) كمال عبد الوهاب أحمد، مرجع سابق، ص 107
- (225) أميرة رمضان عبد الهادي، مرجع سابق، ص 397
- (226) منى حسنين السيد طه، مرجع سابق، ص 315
- (227) عائشة عبد الفتاح مغاوري الدجج، مرجع سابق، ص 128
- (228) عنتر محمد أحمد عبد العال، مرجع سابق، ص 240
- (229) أميرة رمضان عبد الهادي، مرجع سابق، ص 394
- (230) منى حسنين السيد طه، مرجع سابق، ص 315
- (231) سماح زكريا محمد، "حاضنات الإبداع العلمي بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة: رؤية مقترحة"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، العدد 41، 2013، ص 70
- (232) المرجع السابق، ص 70
- (233) عبد العزيز أحمد محمد داود، مرجع سابق، ص 158
- (234) أميرة رمضان عبد الهادي، مرجع سابق، ص 396
- (235) الموقع الرسمي لجامعة القاهرة، متاح على الموقع التالي:

<https://cu.edu.eg/ar/page.php?pg=contentFront/SubSectionData.php&SubSectionId=690> (accessed: 22. 10. 2018)

- (236) طلعت حسيني إسماعيل، مرجع سابق، ص 40
- (237) أحمد محمد أحمد محمد، مرجع سابق، ص 20 - 21
- (238) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار 2015-2030، مرجع سابق، ص 27، 34
- (239) كمال عبد الوهاب أحمد، مرجع سابق، ص 30، 31
- (240) طلعت حسيني إسماعيل، مرجع سابق، ص 44
- (241) الصفحة الرسمية لجامعة أسيوط، متاح على الموقع التالي:

<http://www.aun.edu.eg/services/marketing/About.html> (accessed: 17. 11. 2018)

(242) الصفحة الرسمية لجامعة عين شمس، مركز تسويق الخدمات الجامعية، متاح على الموقع التالي:

<http://www.asu.edu.eg/ar/ce/70/page> (accessed: 17. 11. 2018)

- (243) عبد العزيز أحمد محمد داود، مرجع سابق، ص163
- (244) وفاء زكي بدروس، "سيناريوهات مقترحة لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء نماذج بعض الجامعات الأجنبية"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد 47، 2017، ص496
- (245) المرجع السابق، ص98
- (246) المرجع السابق، ص98
- (247) أماني محمد شريف عبد السلام، مرجع سابق، ص334
- (248) عبد العزيز أحمد محمد داود، مرجع سابق، ص162
- (249) المرجع السابق، ص98
- (250) المرجع السابق، ص157
- (251) محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم خاطر، "صيغ مقترحة للشراكة الاستراتيجية بين الجامعات المصرية والمؤسسات الإنتاجية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد 5، 2015، ص300
- (252) محمود عطا محمد علي مسيل، مرجع سابق، ص212
- (253) وفاء زكي بدروس، "سيناريوهات مقترحة لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء نماذج بعض الجامعات الأجنبية"، المجلة التربوية، المجلد 47، 2017، ص431
- (254) المرجع السابق، ص431
- (255) المرجع السابق، ص431
- (256) محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم خاطر، مرجع سابق، ص300
- (257) ملحق رقم (1)، مخطط مبدئي للتصور المقترح تمهيدا لعرضه على مجموعة من خبراء التربية.
- (258) ملحق رقم (2)، قائمة بأسماء السادة الخبراء التربويين محكمي التصور المقترح.

