

"دور توليد المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات"

"The Role of Knowledge Generation in Achieving Institutional Excellence and Enhancing Universities' Social Responsibility"

إعداد الباحثات:

الهنوف بنت محمد الحميان

باحثة دكتوراه – قسم علم المعلومات / إدارة المعرفة – جامعة الملك عبدالعزيز

د. رباب عبدالرحمن مجلد

قسم علم المعلومات / إدارة المعرفة – جامعة الملك عبدالعزيز

د. منى رازق الراشدي

قسم علم المعلومات / إدارة المعرفة – جامعة الملك عبدالعزيز

Received: 17/04/2026 | Revised: 18/04/2026 | Accepted: 27/04/2026 | Published: 02/05/2026

The study adopts a descriptive-analytical approach through a review of relevant literature and theoretical models, aiming to construct a conceptual framework that explains the relationships among the three variables. The literature review indicates a positive interrelationship among these constructs, where knowledge generation enhances institutional excellence, which in turn supports university social responsibility, in addition to a direct effect of knowledge generation on social responsibility.

The study concludes that the integration of knowledge generation, institutional excellence, and university social responsibility strengthen the role of universities in fulfilling their educational, research, and societal missions, while enhancing institutional efficiency and maximizing their sustainable societal impact.

Keywords: Knowledge generation, Institutional excellence, University social responsibility, Intellectual capital, Institutional performance.

ملخص البحث

في ضوء التحولات المتسارعة نحو اقتصاد المعرفة وما فرضه ذلك من إعادة تعريف لدور الجامعات، تتزايد أهمية فهم كيفية تفاعل عمليات توليد المعرفة مع أبعاد التميز المؤسسي والمسؤولية المجتمعية داخل مؤسسات التعليم العالي، وانطلاقاً من ذلك تهدف هذه الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي يوضح

Abstract:

In light of the rapid transformations toward the knowledge economy and the resulting redefinition of the role of universities, the importance of understanding how knowledge generation processes interact with institutional excellence and university social responsibility within higher education institutions has increasingly grown. Accordingly, this study aims to develop a conceptual framework that clarifies the nature of the relationships among knowledge generation, institutional excellence, and university social responsibility in universities, while highlighting the mediating role of institutional excellence in strengthening this integration.

The study is based on the premise that knowledge generation is a fundamental process within the university, encompassing knowledge creation, acquisition, and utilization, drawing on the SECI model and the intellectual capital perspective, thereby enhancing institutional capabilities and improving performance. It also assumes that institutional excellence represents an organizational framework that translates knowledge into integrated practices and performance in accordance with quality and excellence standards, while university social responsibility extends this performance by directing university outputs toward serving society and achieving sustainable development.

العلاقات بين المتغيرات الثلاثة، مع بيان الدور الوسيط للتميز المؤسسي في العلاقة بين توليد المعرفة والمسؤولية المجتمعية. وقد أظهرت المراجعة النظرية أن هناك ترابطاً إيجابياً بين هذه المتغيرات، حيث يسهم توليد المعرفة في تعزيز التميز المؤسسي، والذي بدوره يدعم المسؤولية المجتمعية، إضافة إلى وجود تأثير مباشر لتوليد المعرفة على المسؤولية المجتمعية.

وتخلص الدراسة إلى أن التكامل بين توليد المعرفة والتميز المؤسسي والمسؤولية المجتمعية يعزز من دور الجامعات في أداء رسالتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، ويسهم في رفع كفاءتها المؤسسية وتعظيم أثرها في المجتمع بشكل مستدام.

الكلمات المفتاحية: توليد المعرفة، التميز المؤسسي، المسؤولية المجتمعية للجامعات، رأس المال المعرفي، الأداء المؤسسي.

طبيعة العلاقات بين توليد المعرفة والتميز المؤسسي والمسؤولية المجتمعية في الجامعات، مع إبراز الدور الوسيط للتميز المؤسسي في تعزيز هذا التكامل.

وتنطلق الدراسة من أن توليد المعرفة يمثل عملية أساسية داخل الجامعة تشمل خلق المعرفة واكتسابها وتوظيفها، بالاستناد إلى نموذج SECI ومنظور رأس المال المعرفي، بما يسهم في تعزيز قدرات الجامعة وتحسين أدائها. كما يفترض أن التميز المؤسسي يشكل إطاراً تنظيمياً يترجم هذه المعرفة إلى ممارسات وأداء مؤسسي متكامل وفق معايير الجودة والتميز، بينما تمثل المسؤولية المجتمعية امتداداً لهذا الأداء من خلال توجيه مخرجات الجامعة لخدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة، بهدف بناء إطار مفاهيمي يوضح طبيعة

How to Cite This Article

الحميان، ه. م.، ومجلد، ر. ع.، والراشدي، م. ر. (2026). دور توليد المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات. المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، 9(91)، (598-622).



المقدمة:

مع التحولات المتسارعة نحو اقتصاد المعرفة، لم تعد المعرفة مجرد مورد دائم، بل أصبحت القوة المحركة لإنتاج القيمة، ومصدرًا رئيسيًا للابتكار والتفوق المؤسسي. وفي هذا السياق، برزت الجامعات بوصفها فاعلاً محورياً في بناء المجتمعات المعرفية، حيث لم يعد دورها مقتصرًا على نقل المعرفة، بل امتد ليشمل إنتاجها وتوليدها وتوظيفها بما يسهم في تحقيق التنمية الشاملة. وقد فرض هذا التحول على الجامعات ضرورة إعادة صياغة أدوارها واستراتيجياتها، بما يعزز قدرتها على الاستجابة لمتطلبات البيئة المعاصرة، ويُمكنها من استثمار أصولها المعرفية بكفاءة وفاعلية.

وفي قلب هذا التحول، يبرز توليد المعرفة كعملية استراتيجية ديناميكية تتجاوز حدود التراكم المعرفي إلى خلق معارف جديدة من خلال التفاعل بين الأفراد والخبرات والتنظيمات. ويعكس ذلك تبني الجامعات لمداخل حديثة، مثل نماذج خلق المعرفة ونظريات رأس المال المعرفي، التي تؤكد أن القيمة الحقيقية لا تكمن فقط في امتلاك المعرفة، بل في القدرة على إنتاجها وتداولها وتحولها إلى تطبيقات عملية ذات أثر ملموس. ومن هنا، أصبح توليد المعرفة أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها الجامعات في تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين جودة مخرجاتها التعليمية والبحثية.

وقد برز مفهوم التميز المؤسسي كإطار شامل لإدارة الأداء وتحقيق التفوق المستدام، حيث تسعى الجامعات إلى تبني نماذج عالمية متقدمة تُمكنها من تحقيق التكامل بين القيادة الفعالة، والعمليات المؤسسية، وإدارة المعرفة، وصولاً إلى نتائج متميزة تلبي تطلعات أصحاب

المصلحة. ولم يعد التميز المؤسسي خيارًا تنظيميًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها المنافسة العالمية، وتؤكد الحاجة إلى تحسين جودة التعليم العالي وتعزيز مكانة الجامعات في التصنيفات الدولية.

وفي ظل هذا التوجه، تزايد الاهتمام بالمسؤولية المجتمعية للجامعات باعتبارها امتدادًا طبيعيًا لدورها المعرفي والتنموي، حيث يُنظر إلى الجامعة اليوم كمؤسسة مسؤولة عن الإسهام الفعّال في معالجة قضايا المجتمع، ودعم التنمية المستدامة، وتعزيز القيم الأخلاقية والإنسانية. ويعكس هذا المفهوم تحولًا نوعيًا في فلسفة التعليم العالي، من التركيز على المخرجات الأكاديمية فقط إلى الاهتمام بالأثر المجتمعي الشامل، وتبرز الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقات التفاعلية بين توليد المعرفة والتميز المؤسسي والمسؤولية المجتمعية، إذ تشير الأدبيات إلى أن هذه المتغيرات لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتكامل في إطار منظومي يسهم في تحقيق الأداء المؤسسي الفعّال. ويُعد التميز المؤسسي حلقة الوصل التي تُترجم مخرجات توليد المعرفة إلى ممارسات تطبيقية قادرة على إحداث أثر مجتمعي حقيقي، بما يعزز من دور الجامعات في خدمة مجتمعاتها.

وبناءً على ذلك، تنطلق هذه الدراسة من محاولة تقديم رؤية تحليلية متكاملة تستكشف طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات، مع التركيز على الدور الوسيط للتميز المؤسسي في الربط بين توليد المعرفة والمسؤولية المجتمعية. كما تسعى إلى بناء إطار مفاهيمي يستند إلى نماذج ونظريات حديثة، يوضح آليات تفعيل هذه العلاقات داخل الجامعات، بما يدعم توجيهها نحو تحقيق التميز المؤسسي وتعظيم إسهامها في التنمية المجتمعية المستدامة، ويقدم أساسًا علميًا يمكن الاستناد إليه في تطوير السياسات والممارسات المؤسسية في قطاع التعليم العالي.

أهداف الدراسة:

- تحليل مفهوم توليد المعرفة في البيئة الجامعية بأبعاده المختلفة، وعلاقته برأس المال المعرفي .
- التعرف على مفهوم التميز المؤسسي في الجامعات وأهميته في تحقيق الأداء المتميز .
- تحديد مستوى التميز المؤسسي في الجامعات في ضوء نموذج مالكولم بالدريج وأبعاده الرئيسية.
- التعرف على مفهوم المسؤولية المجتمعية للجامعات (USR) وأهميتها في دعم التنمية المستدامة .
- دراسة تأثير التميز المؤسسي على تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات .
- اختبار الأثر المباشر لتوليد المعرفة على المسؤولية المجتمعية في الجامعات .
- فحص الدور الوسيط للتميز المؤسسي في العلاقة بين توليد المعرفة والمسؤولية المجتمعية.
- عرض نموذج مفاهيمي يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين توليد المعرفة والتميز المؤسسي والمسؤولية المجتمعية، مع بيان الدور الوسيط للتميز المؤسسي.

مصطلحات الدراسة:

توليد المعرفة

يشير مصطلح توليد المعرفة إلى قدرة المنظمة على خلق وتطوير معارف وأفكار جديدة من خلال البحث والتعلم والتعاون، بما يسهم في تحسين منتجاتها وعملياتها، وفي حل المشكلات بشكل ابتكاري (Albalwy, 2024) ويُعد هذا المفهوم شاملاً لعمليات الحصول على المعرفة الجديدة سواء من داخل المنظمة أو خارجها، إضافةً إلى إنتاج المعرفة داخلياً.

التميز المؤسسي في الجامعات

يعرف التميز المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق في جميع جوانب عملها من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية والتنظيمية والسعي المستمر نحو التحسين والجودة (Al-Subaie, 2021). كما أنه يحيل على سعي المؤسسة لتحقيق مستويات أداء تتجاوز المستويات العادية، أي العمل المستمر على تحقيق مستوى أعلى من المحقق حالياً (Maheshwari & Kha, 2022)، ويتضمن هذا المفهوم تلبية توقعات أصحاب المصلحة من موظفين ومستفيدين ومجتمع، والسعي لتجاوز هذه التوقعات من خلال تقديم قيمة مضافة تتخطى المتطلبات الأساسية (NIST, 2023–2024; Ruben, 2019).

المسؤولية المجتمعية للجامعات (University Social Responsibility – USR)

وتعرف المسؤولية المجتمعية للجامعات بأنها التزام أخلاقي واستراتيجي من الجامعة بتحمل مسؤولية تأثير قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، من خلال سلوك شفاف وأخلاقي يسهم في تحقيق التنمية المستدامة ويلبي توقعات أصحاب المصلحة (Chakra, 2025; Marín-Vélez & Quintero-Garzón, 2025). وقد تبني الاتحاد الأوروبي في تقرير EUSR تعريفاً مماثلاً يؤكد على التزام مؤسسات التعليم العالي بتحمل مسؤولية تأثير قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة من خلال ممارسات أخلاقية وشفافة (Chakra, 2025).

الإطار المفاهيمي للدراسة

توليد المعرفة: المفهوم وعلاقته برأس المال المعرفي

في إطار تعميق الفهم لعمليات إدارة المعرفة داخل المنظمات، يبرز توليد المعرفة كأحد المحاور الأساسية التي تفسر كيفية نشوء المعرفة وتطورها، بوصفه عملية ديناميكية تتجاوز مجرد اكتساب المعلومات إلى إنتاجها وتوليدها بصورة ابتكارية.

يشير مصطلح توليد المعرفة (Knowledge Generation) إلى قدرة المنظمة على خلق وتطوير معارف وأفكار جديدة من خلال البحث والتعلم والتعاون، بما يسهم في تحسين منتجاتها وعملياتها، وفي حل المشكلات بشكل ابتكاري (Albalwy, 2024). ويُعد هذا المفهوم شاملاً لعمليات الحصول على المعرفة الجديدة سواء من داخل المنظمة أو خارجها، إضافةً إلى إنتاج المعرفة داخلياً. أما خلق المعرفة (Knowledge Creation) فيركّز بصورة أضيق على عملية توليد المعرفة الجديدة داخل المنظمة من خلال التفاعل بين

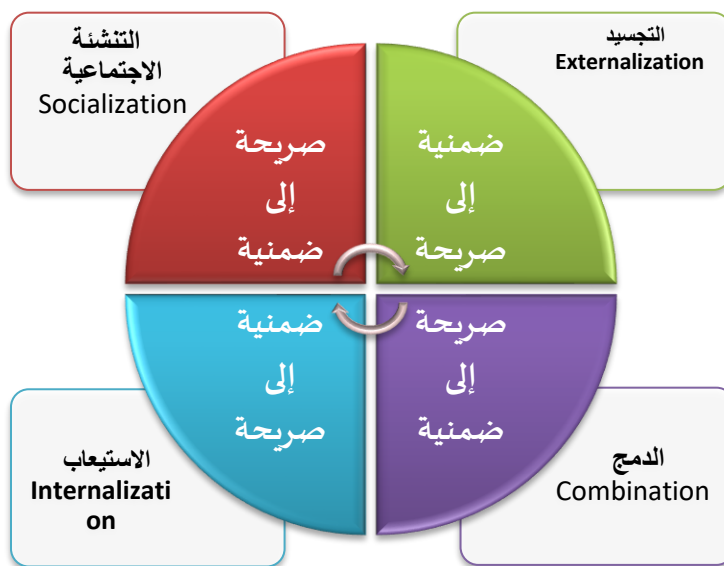
المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. وفي هذا السياق، قدّم Nonaka و Takeuchi نموذجًا تفسيريًا يُعرف بنموذج SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) (الشكل 1)، والذي يوضح كيفية خلق المعرفة عبر أربع مراحل مترابطة.

تبدأ العملية بمرحلة التنشئة الاجتماعية (Socialization)، والتي تعني نقل المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر عبر التجارب المشتركة والملاحظة والمحاكاة والتفاعل الاجتماعي، حيث يتم تبادل المعرفة بين الأفراد من خلال الحوار والخبرات المشتركة. تليها مرحلة التجسيد (Externalization)، والتي يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن توثيقها ومشاركتها، مثل التقارير أو الوثائق أو الموارد التقنية، مما يساهم في تبسيط المعرفة وجعلها قابلة للفهم والتداول بين الأعضاء، أما المرحلة الثالثة فهي الدمج (Combination)، والتي تعني تنظيم ودمج المعارف الصريحة المتاحة، من خلال جمعها وترتيبها في قواعد بيانات أو مستندات مشتركة، بهدف تكوين معرفة جديدة أو تعميق الفهم عبر إعادة تنظيم المعارف المتفرقة في منظومات معرفية متكاملة. ثم تأتي مرحلة الاستيعاب (Internalization)، والتي تعبر عن التحول الداخلي للمعرفة، حيث يتم تحويل المعرفة المشتركة إلى معرفة فردية من خلال استيعابها وتطبيقها عمليًا ضمن خبرات الفرد (Nonaka & Takeuchi, 1995)؛ (محمد، 2016).

وتتكرر هذه المراحل الأربع في شكل حلزوني تصاعدي، مما يؤدي إلى تراكم المعرفة التنظيمية وتناميها، حيث تزداد المعرفة المولدة مع كل دورة نتيجة هذا التراكم المستمر.

ويرتبط نموذج SECI بمفهوم "Ba" الذي قدمه Nonaka & Konno (1998) ويُقصد به الفضاء المشترك الذي يتفاعل فيه الأفراد لتبادل المعرفة وخلقها، سواء كان هذا الفضاء مادياً (كغرف الاجتماعات والمختبرات) أو افتراضياً (كمنصات التعاون الإلكترونية) أو ذهنياً (كالخبرات والقيم المشتركة). ويوفر "Ba" السياق الداعم لعمليات خلق المعرفة في مراحل SECI الأربع.

الشكل رقم (1): مصفوفة نوناكا وتاكيوشي لأطوار تحول المعرفة



المصدر: الباحثة بتصرف عن Nonaka and Takeuchi (1995)

ورغم التقاطع بين مفهومي توليد المعرفة (Knowledge Generation) وخلق المعرفة (Knowledge Creation)، فإن هناك فرقاً دقيقاً بينهما؛ حيث يُعد توليد المعرفة مفهومًا أشمل يشمل جميع السبل التي تحصل بها المنظمة على معارف جديدة، سواء من خلال الابتكار الداخلي أو الاكتساب من مصادر خارجية أو تطوير المعرفة وتنقيحها. (Yazdani et al., 2020) في المقابل، يركز خلق المعرفة على الجانب الابتكاري الداخلي، حيث تُستحدث المعرفة من تفاعلات داخلية دون إضافة مباشرة من الخارج (Bratianu, 2010).

وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار خلق المعرفة مكونًا فرعيًا ضمن إطار أوسع هو توليد المعرفة؛ إذ أشار Yazdani وآخرون (2020) إلى أن توليد المعرفة يشمل أنشطة فرعية مثل الاستحواذ على المعرفة والتقاطها واختيارها وبنائها – ومن ضمنها خلق المعرفة – كجزء من منظومة عمليات المعرفة الكلية. في حين يرى (Van Aalst, 2009) أن عملية خلق المعرفة تمثل مرحلة متقدمة تتطلب تفاعلات اجتماعية ومعالجة معرفية على مستوى أعلى، مما يجعلها أعلى مراتب توليد المعرفة من حيث إنتاج الأفكار والمعارف الجديدة. وانطلاقًا من هذا التأصيل المفاهيمي، يتضح أن فهم آليات خلق المعرفة يمثل مدخلًا ضروريًا لتحليل أوسع لعمليات توليد المعرفة في المنظمات، وهو ما يمهد للانتقال إلى مناقشة الأبعاد الشاملة لتوليد المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

في ضوء ما سبق من تمييز بين خلق المعرفة وتوليدها، تتضح الحاجة إلى تبني منظور أشمل يفسر توليد المعرفة بوصفه عملية متكاملة تتجاوز حدود الابتكار الداخلي إلى منظومة أوسع من الأنشطة المعرفية.

لذا يمكن القول إن توليد المعرفة هو العملية الكلية التي تشمل خلق المعرفة الجديدة إلى جانب جمعها وتوليدها من مختلف المصادر؛ أي أنه يمثل مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها إنتاج المعرفة سواء بخلقها، أو إعادة تنظيمها، أو تطويرها، أو جمعها واكتسابها من مصادر داخلية كانت أو خارجية.

ويرتبط توليد المعرفة ارتباطًا وثيقًا بمفهوم رأس المال المعرفي (Intellectual Capital)، والذي يمثل مجموعة الأصول المعرفية غير الملموسة لدى المنظمة، ويشمل: رأس المال البشري (معارف ومهارات وخبرات الأفراد)، ورأس المال الهيكلي (النظم والإجراءات وقواعد البيانات والتنظيمات الداخلية الحاملة للمعرفة)، ورأس المال العلاقتي (شبكات العلاقات مع أصحاب المصلحة والسمعة والثقة المتبادلة). (Albalwy, 2024) وتشكل هذه المكونات مجتمعة الرصيد المعرفي المؤسسي الذي يمكن توظيفه لتحقيق ميزة تنافسية).

ويبرز هنا ما يمكن تسميته بالعلاقة التبادلية أو المزدوجة بين توليد المعرفة ورأس المال المعرفي؛ حيث يسهم توليد المعرفة في تنمية هذا الرأس مال من خلال زيادة مخزون المنظمة المعرفي ضمن مكوناته الثلاثة (Liyanage, 2002)، وفي المقابل يُعد توفر رأس مال معرفي غني مدخلًا أساسيًا لتعزيز قدرة المنظمة على توليد المزيد من المعرفة. فعلى سبيل المثال، تنشأ المعرفة الجديدة من تفاعل خبرات الأفراد (رأس المال البشري) مع البنية التحتية المعرفية (رأس المال الهيكلي) وشبكات التعاون الداخلية والخارجية (رأس المال العلاقتي).

وقد أكدت الأدبيات أن اكتساب المعرفة وتوليدها يمثلان مدخلًا رئيسيًا لتشكيل رأس المال المعرفي داخل المنظمة؛ حيث بين (Liyanage et al., 2002) أن عمليات توليد المعرفة – سواء عبر التعلم الداخلي أو الاستعانة بمصادر خارجية – تسهم مباشرة في بنائها. كما أوضح (Albalwy, 2024) أن ممارسات إدارة المعرفة، بما فيها توليد المعرفة، ترتبط إيجابيًا بتنمية مكونات رأس المال

البشري والهيكلية والعلاقاتية. وبناءً على ذلك، يمكن النظر إلى توليد المعرفة كعملية استراتيجية تزود المنظمة بأصول معرفية جديدة تعزز مخزونها المعرفي.

ومن جهة أخرى، فإن وجود رأس مال معرفي قوي – ولا سيما رأس المال البشري – يعد شرطاً أساسياً لقدرة المنظمة على توليد معرفة مبتكرة. فالرأس المال الفكري الناتج عن عمليات توليد المعرفة يمثل المصدر الأهم لتحقيق الميزة التنافسية؛ إذ إن المنظمات الناجحة في ظل البيئات التنافسية المتسارعة هي تلك التي تخلق باستمرار معرفة جديدة، وتنتشرها على نطاق واسع داخل المنظمة، وتُجسدها سريعاً في تقنيات ومنتجات وخدمات مبتكرة (Nonaka & Takeuchi, 2007).

وانطلاقاً من هذا الترابط، تتبنى الدراسة الحالية مفهوماً تكاملياً لتوليد المعرفة يجمع بين البعد الديناميكي لخلق المعرفة وفق نموذج SECI، والمنظور الاستراتيجي الذي ينظر إلى المعرفة كأصل ذي قيمة وفق نظرية رأس المال المعرفي (Edvinsson & Malone, 1997). وبناءً على هذا الدمج، يُنظر إلى توليد المعرفة في الجامعات بوصفه منظومة متكاملة تشمل خلق المعرفة ونقلها وتوثيقها واكتسابها، إلى جانب تنمية الأصول المعرفية البشرية والهيكلية والعلاقاتية.

التميز المؤسسي في الجامعات

وتتبنى المؤسسات التميز المؤسسي كمدخل إداري لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكيف مع المتغيرات البيئية (Kok & McDonald, 2017)، وأيضاً للسعي المستمر لرفع مستوى الأهداف والغايات لضمان النمو المستمر على كافة المستويات وفي شتى المجالات التي تتدرج ضمن تخصص المؤسسة ومجال عملها.

ولتحقيق التمييز المؤسسي ظهرت عدة نماذج ومعايير عالمية، من أبرزها: النموذج الأمريكي للتميز (جائزة مالكولم بالدريج Malcolm Baldrige)، والنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، ونموذج ديمينج الياباني. وكلها نماذج تشترك في التركيز على معايير أداء شاملة تشمل القيادة والاستراتيجية وإدارة الناس والموارد والعمليات وتركيز العملاء ونتائج الأداء وغيرها (Al-Subaie, 2021). فعلى سبيل المثال، يُعرّف النموذج الأوروبي EFQM التميز المؤسسي بأنه إطار إداري عالمي يتيح للمنظمة تقييم موقعها على طريق التحول ومعرفة الفجوات وحلول التحسين الممكنة لتحقيق أداء متفوق (Al-Subaie, 2021). أما النموذج الأمريكي (MBNQA) الذي أُطلق في 1987 وأصبح منذ 1999 متاحاً أيضاً لقطاع التعليم، فيقوم على سبعة معايير أساسية، تغطي كافة منظومة العمل المؤسسي بدءاً من القيادة ووضع الاستراتيجية، ومروراً بتركيز المستفيدين (العملاء) وإدارة المعلومات والمعرفة، وتمكين الموارد البشرية، وإدارة العمليات، ووصولاً في الأخير إلى النتائج المتحققة في أداء المنظمة (American Society for Quality, 2023). وتُظهر هذه المعايير أن التميز المؤسسي عملية منظمة ومستمرة تتمثل في قيادة فعّالة تضع رؤية واضحة، وتنفيذ عالي الجودة عبر العمليات والموارد، يقاس بنتائج ملموسة في رضا المستفيدين والأداء المالي والاجتماعي.

في سياق الجامعات، جرى تكيف نماذج التميز لتتلاءم مع طبيعة المؤسسات التعليمية. فالجامعات كمؤسسات خدمية غير ربحية تركز على ثلاث وظائف رئيسية: التعليم والبحث وخدمة المجتمع. وقد أشار (Kok & McDonald, 2017) إلى أن التميز الجامعي يتجسد في سلوك ممنهج نحو التفوق في جميع هذه الوظائف من خلال استراتيجية واضحة وقيم مشتركة وقيادة داعمة وثقافة تنظيمية محفزة وتُظم مكافآت مناسبة وتنمية مستمرة للكوادر. أي أن جامعة متميزة هي تلك التي تتفوق في التعليم والبحث وخدمة المجتمع معاً وليس في جانب واحد فقط. من ناحية أخرى، أكدت دراسات (Tasopoulou & Tsiotras, 2017) أن تطبيق الجامعات لمفاهيم

التميز – كاستخدامها نماذج تقييم ذاتي مستندة إلى معايير عالمية – يساعدها على رفع مستوى الجودة الشاملة لأدائها ويلبي تطلعات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بما يتجاوز التوقعات التقليدية.

وقد شهدت الجامعات السعودية اهتمامًا متزايدًا بالتميز المؤسسي مواكبًا لرؤية 2030 التي تشدد على تحسين جودة التعليم الجامعي. حيث تبنت بعض الجامعات نماذج تقييم ذاتي مستندة إلى معايير Baldrige أو EFQM لقياس أدائها وتحسينه. على سبيل المثال، قدم (2021) Al-Subaie نموذجًا مقترحًا لتقييم جهود التميز في الجامعات السعودية في ضوء مكونات النموذج الأوروبي. وأظهرت دراسته اعتماد الجامعات على مجالات رئيسية خمسة: القيادة الجامعية، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، وإدارة العمليات والخدمات – وهي مجالات مستمدة من معايير EFQM – مع تحديد عشرات المؤشرات لقياس كل مجال. كما كشف عن تأييد خبراء التعليم الجامعي لأهمية هذه المعايير في تقييم جهود التميز وتحسينها. هذا يؤكد أن أطر التميز العالمية قابلة للتكيف محليًا لتلائم بيئة الجامعات السعودية وتوجهاتها.

يتضح مما سبق أن التميز المؤسسي في الجامعات يقصد به تبني ثقافة مؤسسية تقوم على الجودة والتحسين المستمر في التعليم والبحث وخدمة المجتمع، باستخدام أطر تقييم شاملة مثل مالكولم بالدريج أو EFQM لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورؤية الجامعة (Tasopoulou & Tsiotras, 2017). وتعتمد الدراسة الحالية على نموذج مالكولم بالدريج كمرجعية أساسية لتحديد أبعاد التميز المؤسسي، وذلك لعدة اعتبارات: أولاً، شمولية النموذج في تغطية جميع جوانب الأداء المؤسسي؛ ثانياً، توفر نسخة مخصصة لقطاع التعليم منذ عام 1999 (NIST, 2023–2024)؛ ثالثاً، نجاح تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي كما أثبتته دراسات عديدة (Ruben, 2019; Chen, 2012; Kok & McDonald, 2017).

المسؤولية المجتمعية للجامعات (University Social Responsibility – USR)

برز مفهوم المسؤولية المجتمعية للجامعات (University Social Responsibility – USR) خلال العقد الأخيرين كامتداد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility – CSR) في قطاع التعليم العالي (Vutsova et al., 2023).

وتتميز المسؤولية المجتمعية للجامعات بطابع متعدد الأبعاد يشمل مختلف جوانب علاقة الجامعة بمحيطها. ويمكن تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين لجامعات في سياق USR ب: الطلبة، أعضاء هيئة التدريس والموظفين، الإداريين (أصحاب المصلحة الداخليين)، بالإضافة إلى المجتمع المحلي والجمهور العام، وأولياء الأمور، القطاع الحكومي المشرف والموول، قطاع الأعمال والصناعة الشريكة أو المستفيدة من البحوث، الجهات المهنية وجهات الاعتماد، والبيئة الطبيعية (Chakra, 2025). لذا يتعين على الجامعة أن تراعي مصالح هذه الأطراف وتوازن بينها في صياغة استراتيجياتها واتخاذ قراراتها. على سبيل المثال، يتوقع المجتمع المحلي من الجامعة المساهمة في حل مشكلاته الاجتماعية والبيئية، ويتوقع الطلبة تعليماً يعزز وعيهم الاجتماعي، ويتوقع الجهات الحكومية أن تساهم الجامعة في أولويات التنمية الوطنية.

اقترحت الأدبيات الحديثة عدة تصنيفات لأبعاد المسؤولية المجتمعية للجامعات. ومن أبرز هذه التصنيفات ما قدمه Meseguer-Sánchez et al. (2020) الذين حددوا أربعة أبعاد رئيسية:

- البعد التعليمي وبناء القدرات (Education & Capacity Building): ويُعنى بتكثيف المناهج وطرق التدريس لتعزيز قيم المواطنة والاستدامة لدى الطلبة.
 - البعد البحثي والابتكاري (Research & Innovation): ويشمل توجيه البحوث لحل مشكلات المجتمع وتطبيق المعرفة لصالح التنمية.
 - بعد المشاركة المجتمعية (Community Engagement): ويتمثل في انخراط الجامعة بشراكات وخدمات موجهة للمجتمع المحلي.
 - بعد الحوكمة الأخلاقية (Ethical Governance): ويغطي الممارسات المؤسسية الداخلية من شفافية وعدالة والتزام بمعايير أخلاقية.
- ويضاف إلى هذه الأبعاد البعد البيئي (Environmental Dimension) الذي يشير إلى جهود الجامعة في تقليل أثرها البيئي والمساهمة في الاستدامة البيئية من خلال الإدارة الخضراء للحرم الجامعي وبرامج التوعية البيئية (Lozano et al., 2015; Compagnucci & Spigarelli, 2020). ويتم دمج هذا البعد أحياناً في بعض النماذج ضمن أبعاد الابتكار أو الحوكمة، إلا أن دراسات حديثة تؤكد على أهمية معالجته كُبعد مستقل نظراً لتزايد الاهتمام العالمي بقضايا الاستدامة البيئية في التعليم العالي (Vutsova et al., 2023).

وقدم Kouatli (2018) إطاراً مفاهيمياً لمكونات المسؤولية الاجتماعية الجامعية يتضمن أربعة أبعاد متداخلة هي المسؤولية التعليمية والمسؤولية الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والمسؤولية البيئية. ويتوافق هذا الإطار مع نموذج Carroll للمسؤولية الاجتماعية في قطاع الأعمال، وقد تضمن أربعة أبعاد بشكل مبرك كان يتضمن المسؤوليات الاقتصادية والقانونية ومؤخراً تضمن الأخلاقية والخيرية (بوحبيبة، وقطوش، 2022)، مع تكييفه ليناسب طبيعة الجامعات. ويتمثل البعد الاقتصادي للجامعة في الإدارة الرشيدة للموارد المالية والبشرية، وتحقيق الكفاءة العملية، والمساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال الابتكار وريادة الأعمال (محمد وآخرون، 2020).

ويُصنف (Gaete, 2015) المسؤولية المجتمعية للجامعات في أربعة مجالات وظيفية:

- الإدارة الجامعية المسؤولة: وتشمل الحوكمة والأخلاقيات والقيم المؤسسية.
- التعليم المسؤول: ويتضمن مناهج ومقررات تُعزز المسؤولية الاجتماعية لدى الطلبة.
- البحث المسؤول: ويعني توجيه الأبحاث لخدمة حاجات المجتمع ضمن ضوابط أخلاقية.
- التواصل مع المجتمع: ويشمل خدمة المجتمع والعمل التطوعي والمساهمة في التنمية المستدامة.



الشكل (2) هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية

المصدر: محمد وآخرون (2020)

وفي ذات السياق تشير الأدبيات إلى أن تبني الجامعات لمسؤوليتها المجتمعية كان أبطأ نسبياً مقارنة بقطاع الأعمال، إلا أنه شهد تسارعاً ملحوظاً في السنوات الأخيرة بسبب تنامي اقتصاد المعرفة على مستوى العالم (Compagnucci & Spigarelli, 2020; Vutsova et al., 2023). وبناء عليه فقد أطلقت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية مبادراتها "تعزيز المسؤولية الاجتماعية في الجامعات السعودية" لتحقيق التنمية المستدامة وضمان بقاء الجامعة وتكيفها مع المسؤولية المجتمعية كعامل استراتيجي يساعدها في تحقيق رسالتها وتحسين صورتها وتعزيز قيمتها المؤسسية والأخلاقية أمام المجتمع وزارة التعليم العالي (الفليحة، 2018)، ومع ذلك أظهرت بعض الدراسات التطبيقية في السياق السعودي أن تصورات أصحاب المصلحة (وخاصة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس) تجاه مدى وفاء الجامعة بأبعاد المسؤولية المجتمعية تميل إلى المستوى المتوسط، بما يشير إلى وجود مساحة للتحسين على مستوى الممارسة الفعلية. (Alghamdi, 2022; Alshammari & Alshammari, 2024).

ويتضح مما سبق أن المسؤولية المجتمعية الجامعية تمثل التزاماً متعدد الأبعاد تجاه الطلاب والعاملين والمجتمع والبيئة، ويشمل هذا الالتزام تحسين جودة التعليم والتعلم، وتوجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع، والمشاركة الفاعلة في التنمية المجتمعية، وإدارة الجامعة وفق معايير أخلاقية ومستدامة.

الأسس والنماذج النظرية

نموذج SECI و Ba في خلق المعرفة

يُعد نموذج (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995) من أشهر النماذج المفسرة لكيفية خلق المعرفة التنظيمية. ويصف هذا النموذج الديناميكي عملية تدوير المعرفة بين حالتين أساسيتين هما المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والمعرفة الصريحة (Explicit Knowledge)، عبر أربعة أنماط تحويلية تشكل الأحرف الأربعة لاسم النموذج. SECI ويؤكد النموذج أن خلق المعرفة عملية اجتماعية تقوم على التفاعل المستمر بين المعرفة الضمنية والصريحة (Nonaka & Takeuchi, 1995)، ويتطلب ذلك تهيئة سياق مناسب تتلاقى فيه الخبرات والعقول لتبادل المعرفة بفاعلية.

كما قدّم (Nonaka & Konno, 1998) مفهوم "Ba" بوصفه إطاراً مكملاً لنموذج SECI، ويُقصد به الفضاء المشترك الذي يتفاعل فيه الأفراد لتبادل المعرفة وخلقها، سواء كان هذا الفضاء مادياً أو افتراضياً أو ذهنياً، ويُسهم "Ba" في دعم عمليات خلق المعرفة من خلال توفير السياق الملائم لتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة عبر مراحل SECI الأربع (Bratianu, 2010) وقد أشارت الدراسات إلى أن إدارة فضاءات "Ba" بفاعلية تسهم في تعزيز خلق المعرفة التنظيمية (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000; Choo & Alvarenga Neto, 2010).

وعلى الرغم من أهمية نموذج SECI في تفسير خلق المعرفة التنظيمية، إلا أنه وُجهت إليه بعض الانتقادات في الأدبيات، من أبرزها تركيزه على تحويل المعرفة دون توضيح مصدر المعرفة الابتكارية، إضافة إلى افتراضه الضمني بأن المعرفة تنشأ داخل المنظمة، وعدم مراعاته في صورته الأصلية لتأثير التقنيات الحديثة (Bratianu, 2010; Yazdani et al., 2020).

وتُعالج نظرية Ba التي قدمها (Nonaka & Konno, 1998) بعض جوانب القصور في نموذج SECI، إذ توفر الإطار السياقي اللازم لفهم كيفية تهيئة البيئة المناسبة لخلق المعرفة. ويوضح الجدول (1) أوجه التكامل بين النموذج والنظرية:

الجدول (1): أوجه التكامل بين النموذج والنظرية

مرحلة SECI	نوع Ba المقابل	الوظيفة
التنشئة الاجتماعية (Socialization)	Ba الأصل (Originating Ba)	تبادل المعرفة الضمنية عبر التجارب المشتركة
التجسيد (Externalization)	Ba الحوار (Dialoguing Ba)	تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة عبر الحوار
الترابط (Combination)	Ba النظم (Systemizing Ba)	دمج المعارف الصريحة وتنظيمها
الاستيعاب (Internalization)	Ba الممارسة (Exercising Ba)	تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية عبر التطبيق

المصدر: (Nonaka & Konno, 1998)

نظرية رأس المال المعرفي

تقوم نظرية رأس المال المعرفي (Intellectual Capital Theory) على فكرة أن المعرفة أصل إستراتيجي للمؤسسة يمكن قياسه وإدارته مثل رأس المال التقليدي (المالي أو المادي) بهدف تحقيق قيمة مضافة. ظهر هذا التوجه في التسعينات مع أعمال رواد مثل (Edvinsson & Malone, 1997)، استجابةً للاقتصاد المعرفي الذي صار فيه نجاح المؤسسات مرهوناً بأصول غير ملموسة كخبرات الموظفين وبراءات الاختراع والعلاقات أكثر من الأصول المادية.

تقسّم نظرية رأس المال المعرفي عادةً إلى ثلاثة مكونات رئيسية:

- رأس المال البشري (Human Capital): يقصد به ما يمتلكه الأفراد العاملون في المنظمة من معارف ومهارات وقدرات وخبرات متراكمة. ويشمل ذلك مستوى التعليم والتخصصات، والمعرفة الضمنية التي تتكون عبر التجربة، إضافة إلى الإبداع والقدرة على التعلم والتكيف مع المتغيرات. وقد وصف بونتنيس وفيتزنز (Bontis & Fitz-enz, 2002) رأس المال البشري بأنه عامل محوري في تميز المنظمة وفعاليتها، لأنه المصدر الأساسي للأفكار الجديدة ولتنفيذ الاستراتيجيات. كما لاحظ Kamukama et al. (2011) أن رأس المال البشري يمثل محركاً للنمو الاقتصادي والتنافسي على المستوى الكلي، ويعد في الوقت نفسه قاعدة للإبداع والتجديد الإستراتيجي على مستوى المنظمة. وما يميز رأس المال البشري أنه ملك للأفراد لا للمنظمة بصورة مباشرة؛ فهو يغادر بخروجهم، وهو ما يضع المؤسسات أمام تحدٍ دائم يتمثل في استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها.
- رأس المال الهيكلي (Structural Capital): يمثل هذا البعد المعرفة التي تبقى داخل المنظمة وتستمر فيها بغض النظر عن الأفراد القائمين عليها. فهو يشمل قواعد البيانات والأنظمة الإلكترونية، وبراءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية، والسياسات والإجراءات الموثقة، والثقافة التنظيمية الداعمة، إلى جانب أساليب العمل المعيارية. وبعبارة مختصرة، يمكن النظر إليه بوصفه البنية التحتية المعرفية التي تستند إليها المنظمة. وقد وصف عبد الرحمن (2022) رأس المال الهيكلي بأنه مجموع الأصول المعرفية والتنظيمية التي تحتفظ بها المؤسسة داخل هياكلها وأنظمتها وإجراءاتها، والتي تشمل قواعد البيانات، والسياسات، والعمليات، والمعرفة المضمنة في المنتجات والخدمات، إلى جانب مخرجات الإبداع مثل الملكية الفكرية (براءات الاختراع، حقوق النشر، العلامات التجارية)، ويُعد هذا النوع من رأس المال الأداة التي تمكن المنظمة من استثمار مواردها الملموسة وغير الملموسة بكفاءة، ونقل المعرفة وتطبيقها عملياً، بما يسهم في دعم الابتكار وتعزيز القدرة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي.
- رأس المال العلاقتي (Relational Capital): ويشار إليه أحياناً برأس المال الاجتماعي الخارجي، وهو يتمثل في جودة العلاقات والشراكات التي تربط المنظمة بالأطراف الخارجية المؤثرة، وما يترتب على هذه العلاقات من تأثيرات. ويشمل ذلك علاقات الجامعة مع المجتمع المحلي، وشراكاتها مع الجهات الحكومية أو القطاع الخاص، وصلتها بخريجائها، إضافة إلى سمعتها وصورتها الذهنية ومستوى ثقة المجتمع بها. وتكتسب هذه الأبعاد أهمية خاصة في سياق الجامعات؛ إذ إن بناء الثقة وتعزيز التعاون مع المجتمع والصناعة يعدان من الأصول غير الملموسة الفريدة التي تسهم في نجاح الجامعة، مثل استقطاب الدعم والتمويل، وتوفير فرص التدريب والتوظيف للطلبة، وتطوير مشاريع بحثية مشتركة. وقد عرف Kamukama et al. (2011) رأس المال العلاقتي بأنه أصل غير ملموس فريد يقوم على علاقات عالية الجودة تؤثر في أداء الأعمال. وبناءً على ذلك، كلما كانت الجامعة أكثر اندماجاً في مجتمعها من خلال شبكات قوية، ارتفعت قيمتها العلاقية.

وتؤكد دراسة (Edvinsson & Malone, 1997) أن هذه المكونات الثلاثة تتفاعل سوياً لتشكيل قدرات المؤسسة المعرفية (فمثلاً، لا تتحول مهارات الأفراد (البشري) إلى قيمة فعلية ما لم تدعمها النظم والعمليات (الهيكلية) لإخراج أفضل ما لدى الأفراد واستثماره، ولا تزدهر الابتكارات ما لم تجد قبولاً وشراكة مع البيئة الخارجية (العلاقاتية). ويتضح هنا سعي الباحثون إلى إيجاد مقاييس لكل متغير وتطوير مؤشرات كمية ونوعية لقياس رأس المال المعرفي الكلي، حيث ان تطوير عدة نماذج قياس مثل لوحة قياس Skandia التي قدمها Edvinsson وتقارير رأس المال الفكري في بعض المؤسسات الأكاديمية (Fiedorczuk & Michalczuk, 2016). اما في مجال التعليم الجامعي، تنظر ادبيات راس المال المعرفي الى الجامعة باعتبارها منظمة مكتفة المعرفة؛ اذ يتشكل اداؤها وقدرتها على الابتكار وخدمة المجتمع من تراكم أصول غير ملموسة تتوزع عادة إلى رأس مال بشري ورأس مال هيكلية ورأس مال علاقتي. ففي هذا السياق يتمثل راس المال البشري في خبرات اعضاء هيئة التدريس وكفاءات الطلبة والقدرات الادارية القادرة على تحويل المعرفة الى قيمة تعليمية وبحثية (Chatterji & Kiran, 2017). بينما يتضمن رأس المال الهيكلية جميع المعارف المملكة للمنظمة والتي تظل باقية فيها، ويمكن تطويرها ومشاركة الآخرين فيها مثل "فكرة إدارة المنظمة، الهيكل التنظيمي للمنظمة، الاختراعات وقواعد البيانات والمعلومات" (عبد الرحمن، 2022)، وفي سياق الجامعات السعودية فيعبر رأس المال الهيكلية عن البنية التحتية والتدريس والأنشطة البحثية والمكتبة والموارد التكنولوجية المتاحة في الجامعة مثل قواعد البيانات والبرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والمختبرات والتراخيص وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف وإدارة المعرفة وهو ملك للجامعة ويبقى بعد مغادرة العاملين بها (الزهراني، 2021)، أما رأس المال العلاقتي فهو يتضمن علاقات الجامعة مع المستفيدين والطلاب سواء بشكل عام او خاص، والعلاقات مع شركاء المجتمع (عبد الرحمن، 2022)، كما أن رأس المال العلاقتي هو الأكثر تحقيقاً للميزة التنافسية في الجامعات السعودية، كما انه يعبر عن معايير السلوك ومجموعة العلاقات الاقتصادية والسياسية والمؤسسية المتقدمة بين الجامعات وشركائها الاكاديميين والمؤسسات والمنظمات، والحكومات والمجتمع بشكل عام (الزهراني، 2021).

وعليه، فإن بناء مكونات رأس المال الفكري وإدارتها والإفصاح عنها يرتبط بمؤشرات الأداء الجامعي، حيث تسهم في تحسين كفاءة الأداء وتعزيز الفعالية المؤسسية، بما يدعم قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها وزيادة تنافسيتها، فهناك دراسات حديثة (مثل Salinas-Ávila et al., 2020) تناولت قياس رأس المال المعرفي في الجامعات، ووجدت ارتباطاً إيجابياً بين مستوى رأس المال المعرفي (خاصة البشري والعلاقتي) وبين إنتاجية البحث والابتكار في الجامعة. كما أكدت دراسة (Albalwy 2024) أن عمليات إدارة المعرفة تُعزز رأس المال المعرفي والذي بدوره يحسن أداء الجامعة.

من منظور الدراسة الحالية توظف نظرية رأس المال المعرفي لتفسير كيفية تأثير توليد المعرفة على الأداء المؤسسي. إذ تساهم المعرفة المتولدة في تنمية مكونات رأس المال المعرفي الثلاثة وهي رأس المال البشري من خلال رفع كفاءات العاملين وتطوير مهاراتهم، ورأس المال الهيكلية من خلال تطوير إجراءات العمل وأنظمتها الإدارية والتقنية وقواعد البيانات والملكية الفكرية، ورأس المال العلاقتي من خلال تعزيز الثقة والشراكات مع أصحاب المصلحة (Bontis, 1998; Stewart, 1997; Edvinsson & Malone, 1997). ويؤدي تراكم هذه الأصول المعرفية إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز (Kianto et al., 2017)، فإننتاج المعرفة (الخلق، التوليد) نشاط مهم للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق فعالية واستجابة أكبر في هذا البيئة العالمية المضطربة، أي أن إنتاج المعرفة مهم ليس فقط لضمان القدرة التنافسية للمنظمات وبقائها، بل يمكن أن يكون له آثار بعيدة المدى على المستوى المجتمعي والوطني والعالمي (Allard, 2004). كما سيتم استخدام النظرية لتوضيح العلاقة بين المعرفة والمسؤولية المجتمعية، حيث تمثل المسؤولية المجتمعية

للجامعة توظيفاً لرأس مالها المعرفي في خدمة المجتمع. فالجامعات التي تمتلك رصيداً معرفياً متراكماً تكون أقدر على المساهمة في حل مشكلات المجتمع وتلبية احتياجاته (Nejati et al., 2011; Hall & Tandon, 2022).

وتكمل نظرية رأس المال المعرفي نموذج SECI، فبينما يركز نموذج SECI على عمليات خلق المعرفة وتحولها، تركز نظرية رأس المال المعرفي على مخرجات تلك العمليات باعتبارها أصولاً استراتيجية تولد قيمة للمنظمة (Nonaka & Takeuchi, 1995; Bontis, 1998).

نموذج مالكولم بالدريج للتميز المؤسسي (معياري الأداء الشامل)

تم تطوير جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA) بموجب قانون اتحادي في الولايات المتحدة عام 1987 بهدف تعزيز الوعي بالجودة ودفع المؤسسات إلى تبني ممارسات إدارية ترفع الأداء والقدرة التنافسية. (National Institute of Standards and Technology, 1987) ومع تطور البرنامج، ظهر إطار مالكولم بالدريج للتميز (Baldrige Excellence Framework) بوصفه إطاراً إدارياً لقيادة الأداء والتحسين المستمر، ثم توسع نطاقه ليشمل قطاع التعليم ضمن فئة معايير تعليمية مخصصة. ويتميز هذا الإطار بأنه غير وصفي (nonprescriptive)؛ أي أنه لا يفرض إجراءات بعينها، بل يقدم أسئلة ومعايير تساعد المؤسسة على تقييم نظام إدارتها للأداء وربط مكوناته ونتائجه بصورة مترابطة. (National Institute of Standards and Technology, 2025).

وينظم إطار مالكولم بالدريج معايير الأداء في سبع فئات مترابطة تمثل مجالات الإدارة الرئيسية في المؤسسة:

(1) القيادة، (2) الاستراتيجية، (3) المستفيدين/العاملين، (4) القياس والتحليل وإدارة المعرفة، (5) القوى العاملة، (6) العمليات، (7) النتائج. (National Institute of Standards and Technology, 2025). ويرتكز إطار مالكولم بالدريج على منظور النظم (Systems perspective) الذي ينظر إلى هذه الفئات بوصفها أجزاء من منظومة واحدة؛ بحيث تُفهم النتائج بوصفها مخرجات لتكامل القيادة والاستراتيجية والعمليات والقياس والقوى العاملة، لا كمجرد محصلة لأنشطة منفصلة. كما تتضمن "القيم والمفاهيم الأساسية" في مالكولم بالدريج عناصر ذات صلة مباشرة بموضوع هذه الدراسة مثل الإدارة بالحقائق، التعلم التنظيمي، الأخلاقيات والشفافية، والمساهمات المجتمعية، وهو ما يعزز مناسبة الدراسة لقياس التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي. (National Institute of Standards and Technology, 2025).

وعلى المستوى البحثي، استخدمت دراسات في قطاع التعليم معايير مالكولم بالدريج لاختبار العلاقات السببية بين فئاته، وأظهرت نتائج ذات دلالة إحصائية تدعم ترابط المكونات كما يفترضه النموذج (مثل دراسة Badri وزملائه على مؤسسات تعليم عال). (Badri et al., 2006) وفي المقابل، تشير أدبيات نقدية إلى أن معايير مالكولم بالدريج التعليمية تحمل طابعاً معيارياً وقد تحتاج إلى تدعيم أكبر من حيث الأساس النظري أو تطوير مقاييس أكثر دقة لبعض الأبعاد عند تطبيقها في التعليم العالي (Asif et al., 2013).

وتعتمد الدراسة فئات مالكولم بالدريج السبع كإطار لتحديد أبعاد التميز المؤسسي وقياسها، لسببين:

(1) أن فئة القياس والتحليل وإدارة المعرفة تتقاطع مباشرة مع ممارسات توليد المعرفة من حيث إدارة البيانات والمعرفة المؤسسية

(2) أن فئة النتائج في مالكولم بالدريج تشمل نتائج الحوكمة والمساهمات المجتمعية ضمن منظومة الأداء، وهو ما ينسجم مع اختبار دور التميز المؤسسي كمسار يفسر انتقال أثر توليد المعرفة إلى المسؤولية المجتمعية للجامعة (National Institute of Standards and Technology, 2025).

هرم كارول للمسؤولية المجتمعية ونظرية أصحاب المصلحة

طرح Carroll في عام 1991 نموذج هرمي مبسط يوضح طبقات المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات. وفق Carroll، على الشركة أن تفي بأربع مسؤوليات تتدرج هرمياً من قاعدة الهرم إلى قمته (Anderson, 2024):

(1) المسؤولية الاقتصادية – وتعني تحقيق الربحية والاستدامة المالية كأساس وجود الشركة (وفي حالة الجامعة يمكن ترجمة ذلك إلى توظيف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية بما يحقق قيمة تعليمية وبحثية واقتصادية قابلة للقياس، مثل رفع كفاءة الإنفاق، وتحسين إنتاجية البحث، وتطوير برامج وخدمات معرفية تدعم الابتكار والتنمية، دون أن يكون الهدف هو الربح المباشر)

(2) المسؤولية القانونية – أي الالتزام بالقوانين والأنظمة (بالنسبة للجامعات: الالتزام بأنظمة التعليم الجامعي، معايير الاعتماد الأكاديمي، الأنظمة المالية والإدارية، ... إلخ)

(3) المسؤولية الأخلاقية – أي العمل بما هو عادل وصحيح حتى لو لم يُمليه القانون، مثل الإنصاف والشفافية وعدم التمييز (في الجامعات تشمل النزاهة الأكاديمية، العدالة في قبول الطلبة وتوظيف هيئة التدريس، ضمان حقوق الطلاب، ... إلخ)

(4) المسؤولية الخيرية/الفعالية – وهي في قمة الهرم وتشمل المساهمات الطوعية في تحسين رفاه المجتمع، كالأعمال الخيرية والتطوعية ورعاية المبادرات المجتمعية. يرى Carroll أن على المنظمة الناجحة أن تحقق هذه المسؤوليات الأربعة معاً – فالربحية الأساس، لكن يجب ألا تأتي على حساب القانون والأخلاق، وينبغي تنويع ذلك برد الجميل للمجتمع عبر أعمال خيرية (محمد وآخرون، 2020).

في سياق الجامعات، يمكن تكييف هرم كارول بحيث تكون المسؤولية الأساسية للجامعة تقديم تعليم عالي الجودة وبحوث نافعة (مقابل المسؤولية الاقتصادية للقطاع الخاص) – لأن ذلك "منتجها" الأساسي الذي يخدم المجتمع. يلي ذلك التزامها بالقوانين التعليمية والمعايير الأكاديمية (المسؤولية القانونية)، ثم مراعاتها للقيم والأعراف الأخلاقية (مثل العدالة الأكاديمية وخدمة الطلاب بعدالة – المسؤولية الأخلاقية)، وأخيراً مساهمتها التطوعية في المجتمع خارج نطاق واجباتها المباشرة (مثل برامج محو الأمية أو خدمات مجتمعية مجانية – المسؤولية الخيرية). ويشير مثل هذا التكييف إلى أن الجامعة مسؤولة أولاً عن أداء مهامها الجوهرية بكفاءة ونزاهة، ثم عن توسيع أثرها لخدمة المجتمع طواعية.

أما نظرية أصحاب المصلحة لـ Freeman (1984) فتتطلب من سؤال: لمن يجب أن تُدار المنظمة؟ تقليدياً كان الجواب "الصالح المساهمين" في عالم الشركات. لكن Freeman قال بل يجب مراعاة مصالح جميع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة. وعرف أصحاب المصلحة Stakeholders بأنهم أي مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة أو يتأثر به. وقد وسعت هذه النظرة منظور الإدارة ليشمل فئات متعددة هم الموظفين والعلماء والموردين والمجتمع والحكومة والبيئة؛ وليس الملاك فقط. المنطق الأخلاقي خلف هذه النظرية هو أن المنظمة تحصل على شرعيتها ومواردها من المجتمع، لذا عليها رد الجميل وخدمة مصالح المجتمع

ككل وليس فئة واحدة. أما المنطق الاستراتيجي فهو أن نجاح المنظمة طويل الأمد يعتمد على إرضاء أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين تعتمد عليهم (كإبقاء الموظفين سعداء ليعملوا بإنتاجية، وإرضاء العملاء ليستمرروا بالدعم، والحفاظ على دعم المجتمع لتفادي نزاعات... إلخ) (Freeman et al., 2010). ويمكن الاستنتاج هنا أن النظرية تشير إلى أن استمرارية المنظمة نفسها تتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

وتتعدد فئات أصحاب المصلحة في الجامعات لتشمل الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والإدارة، والجهات الحكومية، والمجتمع المحلي، وسوق العمل، والجهات المانحة (Freeman et al., 2010; Jongbloed et al., 2008). وتدعم نظرية أصحاب المصلحة مفهوم المسؤولية المجتمعية للجامعات، إذ تُعد المجتمع والطلبة وغيرهم أطرافاً ينبغي للجامعة السعي لتلبية توقعاتهم واحتياجاتهم، وليس التركيز فقط على الأهداف المؤسسية الداخلية (Chapleo & Simms, 2010). ويُقاس نجاح الجامعة في هذا السياق بمدى تأثيرها الإيجابي على أصحاب المصلحة المتعددين.

وقد أكدت دراسات عديدة أن تبني منظور أصحاب المصلحة في قطاع التعليم العالي يستلزم صياغة رسالة الجامعة وأهدافها بما يخدم الصالح العام، ويُعد مواطنين مسؤولين، ويوجه البحث العلمي نحو معالجة مشكلات المجتمع (Vutsova et al., 2023; Benneworth & Jongbloed, 2010; Mainardes et al., 2010). ويتقاطع هذا المنظور مع مفهوم المسؤولية المجتمعية للجامعات، إذ إن الجامعة التي تسترشد بنظرية أصحاب المصلحة تُدمج القضايا المجتمعية والبيئية في استراتيجيتها باعتبار ذلك جزءاً من نجاحها المؤسسي وشرعيتها في المجتمع (Jongbloed et al., 2008).

وختاماً، تظهر المراجعة الأدبية أعلاه أن هرم كارول يساعد في تفصيل طبيعة المسؤوليات الواقعة على عاتق الجامعة تجاه المجتمع (أساسيات إلزامية كالتعليم الجيد والالتزام الأخلاقي، وكماليات تطوعية كخدمة المجتمع المباشرة)، بينما تذكرنا نظرية أصحاب المصلحة بأن خدمة المجتمع وأطرافه ليست خياراً، بل ضرورة ضمن معادلة نجاح الجامعة على المدى البعيد. وتعزز هذه المرتكزات النظرية فهمنا لخلفية وأهمية المسؤولية المجتمعية للجامعات.

متغيرات الدراسة:

في ضوء الإطار المفاهيمي الذي استندت إليه الدراسة الحالية، تم بناء نموذج مفاهيمي تكاملي يربط بين ثلاثة متغيرات رئيسية هي: توليد المعرفة، والتميز المؤسسي، والمسؤولية المجتمعية للجامعات.

حيث يُعد توليد المعرفة المتغير المستقل، ويُفهم بوصفه عملية ديناميكية تشمل خلق المعرفة واكتسابها وتوظيفها داخل الجامعة، بالاعتماد على آليات نموذج SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995) ومنظور رأس المال المعرفي بوصفه مخزوناً استراتيجياً للأصول المعرفية (Farnese et al., 2019). ويتجسد هذا المتغير في خمسة أبعاد هي: التنشئة الاجتماعية، والتجسيد، والدمج، والاستيعاب، وتنمية رأس المال المعرفي.

ويرتبط هذا المتغير بـ التميز المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً، والذي يُقاس وفق نموذج مالكولم بالدريج (MBNQA)، من خلال أبعاده التي تشمل: القيادة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأداء المؤسسي، التحسين المستمر والابتكار، إدارة الشراكات والموارد، ونتائج الأداء المؤسسي (National Institute of Standards and Technology, 2025). ويستند هذا الإطار إلى مرجعيات

معيارية معتمدة في جودة الأداء المؤسسي (American Society for Quality, 2023) ، كما تدعمه دراسات تطبيقية في التعليم العالي (Badri et al., 2006) ، مع الإشارة إلى ضرورة مواءمته عند التطبيق في مؤسسات التعليم العالي (Asif et al., 2013). كما يعكس هذا المتغير قدرة الجامعة على تحقيق أداء مؤسسي عالي الجودة قائم على التحسين المستمر والفاعلية التنظيمية (Wiśniewska & Grudowski, 2024).

كما يتضمن النموذج متغير المسؤولية المجتمعية للجامعات كمتغير تابع/مخرجات ممتدة، ويتجسد في خمسة أبعاد رئيسية هي: توجيه المعرفة لخدمة المجتمع، الشراكة المجتمعية، بناء القدرات المجتمعية، الاستدامة المجتمعية، والحوكمة المجتمعية (Sánchez-Hernández & Mainardes, 2016) ويعكس هذا المتغير دور الجامعة في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

وبناءً على ذلك، يفترض النموذج المفاهيمي للدراسة وجود علاقات تأثير مباشرة بين توليد المعرفة من جهة، وكل من التميز المؤسسي والمسؤولية المجتمعية من جهة أخرى، كما يُفترض أن التميز المؤسسي يرتبط إيجابياً بالمسؤولية المجتمعية، في إطار تكاملي يعكس دور الجامعة كمؤسسة معرفية وتنموية في آن واحد.

فروض الدراسة

يتكون الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية من ثلاث متغيرات رئيسية تمثل محاور البحث: توليد المعرفة (KG) كمتغير مستقل، والتميز المؤسسي (IE) كمتغير وسيط، والمسؤولية المجتمعية للجامعات (USR) كمتغير تابع. يفترض النموذج وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة بين هذه المتغيرات، بما يعكس طبيعة العلاقة التكاملية بين البعد المعرفي والبعد المؤسسي والبعد المجتمعي داخل الجامعات.

ويقترض النموذج أولاً وجود تأثير إيجابي مباشر لتوليد المعرفة على التميز المؤسسي، حيث تسهم عمليات التنشئة الاجتماعية والتجسيد والدمج والاستيعاب وتنمية رأس المال المعرفي في رفع كفاءة القيادة والتخطيط وإدارة الأداء والتحسين المستمر والشراكات ونتائج الأداء المؤسسي داخل الجامعة.

كما يفترض ثانياً وجود تأثير إيجابي للتميز المؤسسي على المسؤولية المجتمعية، حيث يؤدي ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي القائم على الحوكمة والتخطيط والتحسين إلى تعزيز قدرة الجامعة على توجيه معارفها ومواردها وبرامجها لخدمة المجتمع بصورة أكثر فاعلية وتنظيماً.

ويقترض ثالثاً وجود تأثير مباشر لتوليد المعرفة على المسؤولية المجتمعية، بما يشير إلى أن إنتاج المعرفة وتبادلها وتطبيقها داخل الجامعة قد يسهم مباشرة في دعم مبادراتها المجتمعية وتعزيز أثرها الاجتماعي.

وتتمثل الفرضية الرابعة في أن التميز المؤسسي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين توليد المعرفة والمسؤولية المجتمعية، حيث يفسر جزءاً من انتقال أثر المعرفة نحو المجتمع عبر آليات تنظيمية وإدارية داخل الجامعة.

وبذلك يقدم هذا الإطار المفاهيمي تصوراً تكاملياً يربط بين توليد المعرفة والتميز المؤسسي والمسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية، مع إمكانية تفصيل بنية المتغيرات كما يلي:

تأثير توليد المعرفة على التميز المؤسسي

أكدت دراسات عديدة وجود علاقة إيجابية بين توليد المعرفة والتميز المؤسسي، فقد توصلت دراسة (Kianto et al. (2017 إلى أن ممارسات إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في تعزيز الابتكار والأداء المؤسسي. كما أثبتت دراسة (Wang & Wang (2012 أن مشاركة المعرفة وتوليدها يؤثران إيجابياً على الابتكار والأداء التشغيلي والمالي للمنظمات. وفي سياق التعليم العالي، كشفت دراسة (ALhargose (2024 عن وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسة أنشطة إدارة المعرفة وتحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات العراقية. وأكدت دراسة (Albalwy (2024 في الجامعات السعودية أن عمليات توليد المعرفة تعزز رأس المال المعرفي مما ينعكس على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية. كما توصلت دراسة (Valaei & Rezaei (2016 إلى أن عمليات إدارة المعرفة تحسن الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وأشارت دراسة (Salinas-Ávila et al. (2020 إلى التأثير الإيجابي لرأس المال الفكري الناتج عن توليد المعرفة على أداء المنظمات. كما أن دراسة (Tarango & Machin-Mastromatteo (2017 أبرزت أن التمييز والتطور المؤسسي في ظل اقتصاد المعرفة رهين بكون المؤسسة تعتمد آليات توليد المعرفة كعملية منهجية مستمرة.

وتقدم الأدبيات الأحدث في مؤسسات التعليم العالي دعماً إضافياً لهذا المسار؛ إذ بينت دراسة (Sobaih et al. (2025 أن فاعلية إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً في أداء الجامعة، وأن الابتكار يتوسط هذه العلاقة، بما يعكس تحول المعرفة إلى ممارسات تنظيمية. وبالقياص على أبعاد الدراسة الحالية، فإن التنشئة الاجتماعية والتجسيد والدمج والاستيعاب وتنمية رأس المال المعرفي تمثل مدخلات يُتوقع أن تنعكس على أبعاد التميز المؤسسي الستة، وبناءً على ذلك يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على التميز المؤسسي في الجامعات السعودية.

تأثير التميز المؤسسي على المسؤولية المجتمعية

أثبتت مجموعة من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين التميز المؤسسي والمسؤولية المجتمعية، حيث إن التميز المؤسسي يساهم في تعزيز الدور المجتمعي للجامعة. فقد أكدت دراسة (Moussa (2022 وجود علاقة إيجابية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية وتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يعكس تداخل المجالين. كما أشارت دراسة (Tasopoulou & Tsiotras (2017 إلى أن تبني معايير التميز في التعليم العالي يعزز القدرة على تحقيق الأهداف المجتمعية. كما توصلت دراسة (Ruben (2019 إلى أن تطبيق إطار التميز يُحسن نتائج خدمة المجتمع. وأشارت دراسة (Meseguer-Sánchez et al. (2020 إلى أن الجامعات ذات الحوكمة الجيدة تكون أكثر استجابة للقضايا المجتمعية.

كما أكدت دراسة (Elifneh et al. (2024 العلاقة بين جودة الإدارة المؤسسية والأداء المجتمعي، وأشارت دراسة (Compagnucci (2020 إلى أن الجامعات المتميزة أكثر قدرة على تحقيق رسالتها المجتمعية. وفي الاتجاه نفسه، بينت دراسة (Al-khoury et al. (2015 أن المسؤولية المجتمعية تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي والميزة التنافسية، بينما أكدت دراسة (Xlofi وShrip (2018 أن دمج المسؤولية المجتمعية يعزز الأثر الاجتماعي للجامعة.

كما دعمت الدراسات الحديثة أهمية الحوكمة والشفافية والمساءلة في تفعيل المسؤولية المجتمعية، حيث أظهرت دراسة (Atanaw et al. (2025 أن أثر الحوكمة على جودة التعليم، وأكدت دراسة (Alhajri et al. (2025 دور الاعتماد في تعزيز الشفافية، بينما أوضحت

دراسة (2025) de Villiers et al. أن الاستدامة الجامعية تعزز التغيير المجتمعي، وبناءً على ذلك يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتميز المؤسسي على المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية.

التأثير المباشر لتوليد المعرفة على المسؤولية المجتمعية

أثبتت دراسات متعددة وجود علاقة مباشرة بين توليد المعرفة والمسؤولية المجتمعية، حيث تشير الأدبيات إلى أن إنتاج المعرفة ونشرها يمثل جوهر الدور المجتمعي للجامعة. فقد أوضحت دراسة (2024) Zoccali أن توليد المعرفة يساهم في دعم الابتكار المستدام وتعزيز المسؤولية الاجتماعية. كما أكدت دراسة (2022) Hall & Tandon أن إنتاج المعرفة ونشرها يمثلان جوهر المسؤولية الاجتماعية للجامعات. وتوصلت دراسة (2011) Nejadi et al. إلى أن توفير المعرفة للجمهور يعد مؤشراً على المسؤولية المجتمعية.

كما أشارت دراسة (2023) Vutsova et al. إلى أن توجيه المعرفة لخدمة المجتمع يعزز الدور المجتمعي للجامعة، بينما بينت دراسة (2025) Chakra أن الجامعات التي تنتج معرفة مرتبطة بالمجتمع تحقق مستويات أعلى من المسؤولية المجتمعية. وأكدت دراسة (2022) Kassari et al. الدور المباشر لتوليد المعرفة في تعزيز المشاركة المجتمعية.

كما أبرزت دراسات حديثة أن نقل المعرفة والتفاعل المجتمعي يمثلان جزءاً أصيلاً من دور الجامعة، حيث أوضح (2025) Planells وأهمية توجيه المعرفة لحل القضايا المجتمعية، بينما أكد (2025) Málovics et al. أن فاعلية العلاقة بين الجامعة والمجتمع ترتبط بمأسستها، وبناءً على ذلك يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية.

الدور الوسيط للتميز المؤسسي

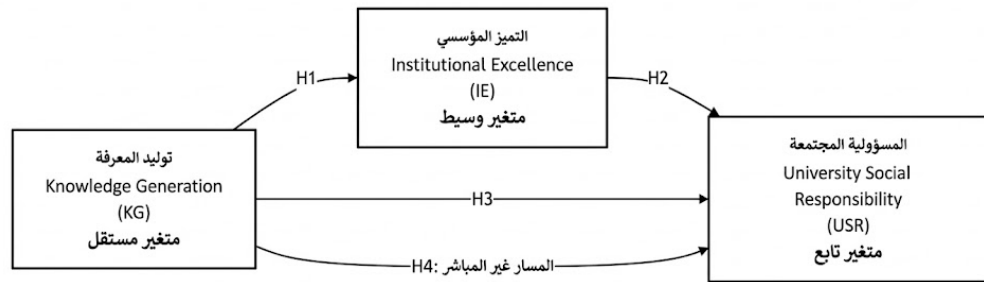
تشير الأدبيات إلى وجود أدوار وسيطة مهمة في العلاقات بين المعرفة والأداء المؤسسي. فقد بينت دراسة (2017) Kianto et al. أن رأس المال الفكري يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار، كما أكدت دراسة (2012) Wang & Wang دور الابتكار كوسيط في العلاقة بين المعرفة والأداء.

كما أشارت دراسة (2013) Fullwood et al. إلى أن البنية التنظيمية تتوسط العلاقة بين المعرفة والأداء الأكاديمي، وأكدت دراسة (2000) Nonaka et al. أن تحويل المعرفة إلى أثر يتطلب آليات تنظيمية فعالة، وأشارت دراسة (2010) Choo & Alvarenga Neto إلى أهمية السياق التنظيمي في تفعيل المعرفة.

وفي السياق السعودي، أشارت دراسة (2023) Nazneen et al. إلى وجود وساطة جزئية لبعض المتغيرات التنظيمية في العلاقة بين المعرفة والمسؤولية الاجتماعية، كما دعمت دراسات حديثة هذا المسار غير المباشر، حيث بينت دراسة (2025) Sobaih et al. أن أثر إدارة المعرفة على أداء الجامعة يمر عبر الابتكار، بينما أكدت دراسة (2025) Alhajri et al. أن الحوكمة تعزز الشفافية والمشاركة، وأوضحت دراسة (2025) de Villiers et al. أن الأداء المؤسسي في الاستدامة يقود إلى أثر مجتمعي أوسع، وبناءً على ذلك يتوسط التميز المؤسسي العلاقة بين توليد المعرفة والمسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية.

النموذج المفاهيمي للدراسة (النموذج النظري)

بناء على المتغيرات والعلاقات التي تناولها الإطار النظري، يوضح شكل (3) النموذج المفاهيمي للدراسة الذي يربط بين توليد المعرفة (Knowledge Generation, KG) بوصفه متغيراً مستقلاً، والتميز المؤسسي (Institutional Excellence, IE) بوصفه متغيراً وسيطاً، والمسؤولية المجتمعية للجامعات (University Social Responsibility, USR) بوصفها متغيراً تابعاً.



الشكل رقم (3) النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

وهكذا فالنموذج أعلاه يلخص النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة ومتغيراته الثلاثة، والتي منها تأسست الفرضيات الأربع للدراسة كما تم تفصيلها.

الخاتمة:

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة النظرية، يمكن القول إن الجامعات في عصر اقتصاد المعرفة لم تعد مجرد مؤسسات لنقل المعرفة، بل أصبحت بيئات ديناميكية يعتمد نجاحها على قدرتها في توليد المعرفة وتحويلها إلى قيمة مؤسسية ومجتمعية. ومن هنا فإن تكامل توليد المعرفة مع التميز المؤسسي والمسؤولية المجتمعية لا يُعد خياراً تنظيمياً، بل ضرورة استراتيجية لتعزيز دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث يمثل توليد المعرفة المصدر الأساسي للطاقة الفكرية داخل الجامعة، بينما يُعد التميز المؤسسي الأداة التي تنظم هذا الإنتاج وتوجهه نحو أداء فعّال، في حين تعكس المسؤولية المجتمعية المحصلة النهائية لهذا التكامل من خلال الأثر الذي تُحدثه الجامعة في محيطها.

وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن فاعلية دور الجامعة لا تتحقق من خلال امتلاك المعرفة فقط، بل من خلال قدرتها على إدارتها وتفعيلها عبر أنظمة مؤسسية متميزة تُترجمها إلى ممارسات واقعية ذات أثر مجتمعي واضح. وبالتالي فإن تحقيق التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة يمثل الأساس الذي يمكن الجامعات من تعزيز تنافسيتها ورفع جودة أدائها وتوسيع أثرها التنموي، بما يجعلها فاعلاً محورياً في بناء مجتمع المعرفة.

المراجع:**أولاً: المراجع العربية**

- بوحيلة، إلهام، وقطوش، مريم. (2022). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وفق نموذج Carroll- دراسة حالة مؤسسة SANIAC ومؤسسة ENPEC. مجلة الراصد العلمي، 9(1)، 135-162.
- خلوفي، سفيان، وشريط، كمال. (2018). دمج المسؤولية الاجتماعية في الجامعات كمدخل لتعزيز البعد الاجتماعي للتعليم العالي في الجزائر. مقال ضمن الملتقى الدولي الأول حول: التكوين الجامعي والمحيط الاقتصادي والاجتماعي: تحديات وآفاق مخبر: الهندسة المعمارية، المدينة، المهن والتكوين. يومي: 11 و12 نوفمبر 2018. الجزائر.
- الزهراني، عبد الواحد بن سعود سعيد. (2021). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبد العزيز. مجلة جامعة الباحثة للعلوم الإنسانية، 29(29)، 488-540.
- عبد الرحمن، أشرف عبد الرحمن. (2022). أثر رأس المال الهيكلي على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع التعبئة والتغليف بمصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(2)، 622-665.
- الفليحة، إبراهيم بن زيد بن حمد. (2018). تطبيق المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية وفق نماذج التنيز التنظيمي العالمية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 7(3)، 73-88.
- محمد، محمد. (2016). مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية: دراسة مسحية على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، 3(2)، 159-209.
- محمد، هبول، وكروش، صلاح الدين، وحمزة، بن وريدة. (2020). أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق هرم كارول. مجلة أوراق اقتصادية، 4(2)، 206-225.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Albalwy, H. (2024). Knowledge Management and Intellectual Capital: Key Drivers of University Performance in Saudi Arabia. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(11), 7929–7938. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i11.em12>
- Alghamdi, A. (2022). University social responsibility under the influence of societal changes: Students' satisfaction and quality of services in Saudi Arabia. *Frontiers in Psychology*, 13, 14- 28. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.976192>
- Alhajri, H., Shamsuddin, A., Jaaffar, A. (2025). The role of accreditation in enhancing good governance of higher educational institutions in Oman. *Discover Sustainability*, 6, 13- 37. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-02098-5>
- ALhargose, T. (2024). Knowledge Management Processes and Their Impact on Institutional Excellence in Educational Administration in Iraq : an Analytical Study. *International Journal of Business Society*, 8(6), 1- 14. <https://doi.org/10.30566/ijbo-bs/2024.06.132>
- Al-Khoury, P., Bolkart, K., Fechter, I. & AlShamali, M. (2015). students social responsibility initiatives and impact on university performance: an empirical study from Lebanon. *Business Education & Accreditation*, 7(2), 75-87.

- Alshammari, A. & Alshammari, S. (2024). The role of academic leaders in developing social responsibility in the University of Hafr Al Batin. *Dirasat: Human and Social Sciences*, 51(4), 95–111. <https://doi.org/10.35516/hum.v51i4.5178>
- Al-Subaie, O. (2021). A Proposed Model to Evaluate the Efforts of Institutional Excellence in Saudi Universities in Light of the Constituents of the European Model of Quality and Excellence. *Journal of Entrepreneurship Education*, 25(1S), 1–760. <https://www.abacademies.org/articles/a-proposed-model-to-evaluate-the-efforts-of-institutional-excellence-in-saudi-universities-in-light-of-the-constituents-of-the-eur-13399.html>
- American Society for Quality. (2023). What is the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)? | ASQ. *Asq.org*. <https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award?srsId=AfmBOopwByH66g63BVbC47PbPtW-Ucpdepj99oaXn5GIHGLit-UNOitE>
- Anderson, K. (2024, June 21). Carroll's CSR Pyramid: Principles and Examples. *Greenly.earth*. <https://greenly.earth/en-us/blog/company-guide/carrolls-csr-pyramid-principles-and-examples>
- Asif, M., Raouf, A. & Searcy, C. (2013). Developing measures for performance excellence: Is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education? *Quality & Quantity*, 47(6), 3095–3111. <https://doi.org/10.1007/s11135-012-9706-3>
- Atanaw, B., Estifanos, A. & Negash, H. (2025). How university governance affects education service quality: Insights from Ethiopian public universities. *Frontiers in Education*, 9, 1447357. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1447357>
- Badri, M., Selim, H., Alshare, K., Grandon, E. Younis, H. & Abdulla, M. (2006). The Baldrige education criteria for performance excellence framework: Empirical test and validation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1118–1157.
- Benneworth, P. & Jongbloed, B. W. (2010). Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation. *Higher Education*, 59(5), 567-588. <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9265-2>
- Bontis, N. & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223–247. <https://doi.org/10.1108/14691930210435589>
- Bratianu, C. (2010, March). A critical analysis of Nonaka's model of knowledge dynamics. In *Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital*, ISCTE Lisbon University Institute, Lisbon, Portugal (Vol. 29, No. 30, pp. 115-120).
- Chakra, R. (2025). Social Responsibility in Universities: Bibliometric and Literature Review. *Educational Process International Journal*, 16(1). <https://doi.org/10.22521/edupij.2025.16.192>
- Chapleo, C. & Simms, C. (2010). Stakeholder analysis in higher education: A case study of the University of Portsmouth. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 14(1), 12-20. <https://doi.org/10.1080/13603100903458034>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Mariani, M. & Wamba, S. (2023). Examining the role of intellectual capital on knowledge sharing in digital platform-based MNEs and its impact on firm performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 197, 120- 142.
- Chen, S., Wang, H. & Yang, K. (2009). Establishment and application of performance measure indicators for universities. *The TQM Journal*, 21(3), 220-235.
- Choo, C. & Alvarenga Neto, R. (2010). Beyond the Ba: Managing enabling contexts in knowledge organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 592-610. <https://doi.org/10.1108/13673271011059545>
- Compagnucci, L. & Spigarelli, F. (2020). The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 145- 162. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120284>

- De Villiers, C., Dimes, R., Houqe, M., Hu, N. & Molinari, M. (2025). University sustainability performance as a catalyst for societal change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 38(5), 1428–1453. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2024-7133>
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Collins, New York, NY.
- Farnese, M., Barbieri, B., Chirumbolo, A. & Patriotta, G. (2019). Managing knowledge in organizations: A Nonaka's SECI model operationalization. *Frontiers in psychology*, 10, 2730.
- Fiedorczuk, J. & Michalczyk, G. (2016). Significance of Skandia Achievements in the Development of Approaches to Conceptualization and Assessment Models of National Intellectual Capital. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, 5(5(83)), 17–30. <https://doi.org/10.15290/ose.2016.05.83.02>
- Freeman, A. (1984). The sign and size of option value. *Land Economics*, 60(1), 1-13.
- Freeman, R. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of management review*, 24(2), 233-236.
- Fullwood, R., Rowley, J. & Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 123-136. <https://doi.org/10.1108/13673271311300831>
- Gaete, R. (2015). La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de las partes interesadas: un estudio de caso / The university social responsibility from the perspective of the stakeholders: a case study. *Actualidades Investigativas En Educación*, 15(1). <https://doi.org/10.15517/aie.v15i1.17729>
- Hall, B. & Tandon, R. (2022). Socially Responsible Higher Education. https://www.unescochair-cbrsr.org/wp-content/uploads/2020/08/Socially_Responsible_Higher_Education.pdf
- Jongbloed, B., Enders, J. & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56(3), 303-324. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2>
- Kamukama, N., Ahiauzu, A. & Ntayi, J. (2011). Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 152–164. <https://doi.org/10.1108/14691931111097953>
- Kianto, A., Sáenz, J. & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based Human Resource Management practices, Intellectual Capital and Innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Kok, S. & McDonald, C. (2017). Underpinning excellence in higher education: An investigation into the leadership, governance and management behaviours of high-performing academic departments. *Studies in Higher Education*, 42(8), 1473-1493. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1036849>
- Kouatli, I. (2018). Fuzzimetric employee evaluations system (FEES): A multivariable-modular approach. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 35(4), 4717–4729. <https://doi.org/10.3233/jifs-181202>
- Liyanage, S. (2002). Knowledge and Intellectual Capital Management Processes: Grounding Knowledge and Understanding of Organisational Learning. *Journal of Universal Computer Science*, 8(5), 526–535. <https://doi.org/10.3217/jucs-008-05-0526>
- Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisingh, D., Lozano, F., Waas, T. & Hugé, J. (2015). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: Results from a worldwide survey. *Journal of Cleaner Production*, 108, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.048>
- Maheshwari, G. & Kha, K. L. (2022). Investigating the relationship between educational support and entrepreneurial intention in Vietnam: The mediating role of entrepreneurial self-efficacy in the theory of planned behavior. *The International Journal of Management Education*, 20(2), 100553.
- Mainardes, E., Alves, H. & Raposo, M. (2010). An exploratory research on the stakeholders of a university. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 76-88. <https://doi.org/10.5430/jms.v1n1p76>

- Málovics, G., Géring, Z., Bajmócy, Z., Juhász, J., Csillag, S. & Király, G. (2025). University–community engagement and sustainability change: Opportunities and constraints for business schools. *The International Journal of Management Education*, 23(3), 101228. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101228>
- Marín-Vélez, D. & Quintero-Garzón, M. (2025). The Dimensions that Affect University Social Responsibility. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 10(33s), 772–787. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i33s.5648>
- Meseguer-Sánchez, V., Abad-Segura, E., Belmonte-Ureña, L. & Molina-Moreno, V. (2020). Examining the Research Evolution on the Socio-Economic and Environmental Dimensions on University Social Responsibility. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4729. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134729>
- Moussa, W. (2022). The Impact of Implementing University Social Responsibility in Lebanese Universities. *Management*, 12(1), 1–13. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20221201.01>
- National Institute of Standards and Technology [NIST]. (2023-2024). Baldrige Excellence Framework (Education): A systems approach to improving your organization's performance. U.S. Department of Commerce. <https://www.nist.gov/baldrige>
- National Institute of Standards and Technology. (1987). Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987 (Public Law 100–107). NIST.
- National Institute of Standards and Technology. (2025). Baldrige criteria commentary (Education). NIST.
- Nazneen, A., Elgammal, I., Khan, Z. R., Shoukat, M. H., Shehata, A. E., & Selem, K. M. (2023). Towards achieving university sustainability! Linking social responsibility with knowledge sharing in Saudi universities. *Journal of Cleaner Production*, 428, 139- 156.
- Nejati, M., Shafaei, A., Salamzadeh, Y. & Daraei, M. (2011, January 18). Corporate Social Responsibility and Universities: A Study of Top 10 World Universities' Websites. *Papers.ssrn.com*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1868688
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54. <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2007). *The knowledge-creating company*. Harvard business review, 85(7/8), 162.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Planells-Aleixandre, E., García-Aracil, A. & Isusi-Fagoaga, R. (2025). University’s contribution to society: Benchmarking of social innovation. *Sustainability*, 17(8), 3427. <https://doi.org/10.3390/su17083427>
- Ruben, B. (2019). *Excellence in Higher Education Guide: A framework for the design, assessment, and continuous improvement of institutions, departments, and programs* (9th ed.). Routledge.
- Salinas-Ávila, J., Abreu-Ledón, R. & Tamayo-Arias, J. (2020). Intellectual capital and knowledge generation: an empirical study from Colombian public universities. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 1053–1084. <https://doi.org/10.1108/jic-09-2019-0223>
- Sánchez-Hernández, M. & Mainardes, E. (2016). University social responsibility: a student base analysis in Brazil. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13(2), 151-169.
- Sobaih, A., Gharbi, H., Ben Abdallah, M. & Hassan, O. (2025). Unveiling the role of knowledge management effectiveness in university’s performance through administrative departments’ innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1), 100473. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100473>

- Tarango, J. & Machin-Mastromatteo, J. (2017). The role of information professionals in the knowledge economy: Skills, profile and a model for supporting scientific production and communication. Chandos Publishing.
- Tasopoulou, K. & Tsiotras, G. (2017). Benchmarking towards excellence in higher education. *Benchmarking: An International Journal*, 24(3), 617–634. <https://doi.org/10.1108/bij-03-2016-0036>
- Valaei, N. & Rezaei, S. (2016). Does Web 2.0 utilisation lead to knowledge quality, improvisational creativity, compositional creativity, and innovation in small and medium-sized enterprises? A sense-making perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(4), 381–394. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1213806>
- Van Aalst, J. (2009). Distinguishing knowledge-sharing, knowledge-construction, and knowledge-creation discourses. *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning*, 4(3), 259-287.
- Vutsova, A., Arabadzhieva, M. & Yalamov, T. (2023). Social responsibility at a university - students' perspectives. *E-Mentor*, 101(4), 45–55. <https://doi.org/10.15219/em101.1627>
- Wang, Z., Wang, N., Cao, J. & Ye, X. (2016). The impact of intellectual capital – knowledge management strategy fit on firm performance. *Management Decision*, 54(8), 1861–1885. <https://doi.org/10.1108/md-06-2015-0231>
- Wiśniewska, M. & Grudowski, P. (2024). The culture of excellence and its dimensions in higher education. *The TQM Journal*, 36(2), 593-615.
- Yazdani, S., Bayazidi, S. & Mafi, A. A. (2020). The current understanding of knowledge management concepts: A critical review. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*, 34, 127. <https://doi.org/10.34171/mjiri.34.127>
- Zoccali, L., Talarico, A., Lorena, A. & Reina, R. (2024, September). Knowledge Management Impact on Corporate Social Responsibility: A Systematic Literature Review. In *European Conference on Knowledge Management* (pp. 951-958). Academic Conferences International Limited.