

تأثير استراتيجية التحول الرقمي في بناء معمارية التعاون التنافسي عبر تسويق المعرفة: دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية الخاصة

The Impact of Digital Transformation Strategy on Structuring Competitive Collaboration through Knowledge Marketing: An Analytical Study of a Sample of Private Iraqi Universities

م. د. الركابي إسراء هادي كاظم²

المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الكرخ الأولى وزارة التربية العراقية

esraahadi94@gmail.com

م. د. الفهداوي محمد عادل محمد^{1*}

المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الكرخ الأولى وزارة التربية العراقية

mohammedalfahdawy94@gmail.com

تاريخ النشر: 2026/01/17

تاريخ القبول: 2025/12/01

تاريخ الاستلام: 2025/10/25

ملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير استراتيجية التحول الرقمي في تعزيز التعاون التنافسي في الجامعات العراقية الخاصة عبر تسويق المعرفة. واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برامج التحليل الإحصائي (AMOS V.26–SPSS V.28). وقد شمل البحث خمس جامعات خاصة في محافظة بغداد وهي كل من (جامعة دجلة، جامعة الفارابي، جامعة الهادي، جامعة كلكتامش، وجامعة الشعب)، وكما بلغت العينة (100) مشارك من القيادات الأكاديمية والإدارية العليا والوسطى. وأظهرت النتائج أن استراتيجية التحول الرقمي تؤثر إيجابيًا ومعنويًا في تسويق المعرفة والتعاون التنافسي، بينما يلعب تسويق المعرفة دورًا وسيطًا جزئيًا بينهما، مما يبرز أهمية التكامل بين هذه المتغيرات في تعزيز التميز الأكاديمي.

المصطلحات المفتاحية: استراتيجية التحول الرقمي، تسويق المعرفة، التعاون التنافسي، والجامعات العراقية الخاصة.

تصنيف JEL: XN1, XN2

Abstract:

This study aims to examine the impact of digital transformation strategy on enhancing competitive collaboration in private Iraqi universities through knowledge marketing. The research employed a descriptive-analytical approach and utilized statistical analysis software (SPSS V.28 and AMOS V.26). The study was conducted across five private universities in Baghdad, namely University of Dijlah, Al-Farabi University, Al-Hadi University, University of Gilgamesh, and Al-Shaab University, with a sample of 100 participants from senior and middle academic and administrative leadership. The results revealed that the digital transformation strategy has a significant positive effect on both knowledge marketing and competitive collaboration, while knowledge marketing partially mediates this relationship, highlighting the importance of integrating these variables to achieve academic excellence.

Keywords: Digital Transformation Strategy, Knowledge Marketing, Competitive Collaboration, Iraqi Private Universities.

Jel Classification Codes: XN1, XN2

المقدمة

في خضم التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف مجالات الحياة، أصبح التحول الرقمي أحد المفاتيح الأساسية لإعادة تشكيل الهياكل المعرفية والتعليمية. ولم يعد التحول الرقمي مجرد تقنية جديدة تُضاف إلى أدوات المؤسسات التعليمية، بل أصبح ضرورة استراتيجية لبقاء هذه المؤسسات في دائرة المنافسة العالمية. ففي عصر المعرفة المتزايدة، تفرض الأدوات الرقمية نفسها كوسيلة رئيسية لتسريع تدفق المعلومات وتسهيل الوصول إليها، مما يُعيد تعريف دور المؤسسات التعليمية ويمنحها القدرة على التفاعل والمساهمة في التطورات الفكرية والعلمية بشكل أسرع وأكثر كفاءة. وإن الجامعات، بوصفها معقل للمعرفة والإبداع، تجد نفسها أمام تحديات متزايدة تتطلب منها تبني استراتيجيات رقمية تساهم في تحسين أدائها الأكاديمي والبحثي، وتعزز من قدرتها على التكيف مع المتغيرات الحديثة. وعليه، يصبح التحول الرقمي ليس مجرد إضافة تكنولوجية، بل أداة فلسفية تُمكن هذه الجامعات من إعادة تصور هيكلها الداخلي وطريقة عملها. إذ يُتيح التحول الرقمي إمكانية بناء "معمارية جديدة" من التعاون التنافسي بين المؤسسات التعليمية، بحيث يساهم في تعزيز التفاعل بين مختلف الأطراف المعنية (الأكاديميين، الطلاب، والإداريين). وفي إطار هذا التحول، تبرز استراتيجية التحول الرقمي كعنصر حاسم في إعادة هيكلة آليات التعاون التنافسي بين الجامعات، إذ أن هذه الاستراتيجيات الرقمية تُساهم في خلق بيئة تفاعلية مفتوحة، تُعزز من جودة التعليم والبحث. وتُمثل تسويق المعرفة أحد الجوانب الجوهرية التي تتداخل مع هذا التحول، إذ لم يعد تسويق المعرفة مقتصرًا على توزيع المحتوى الأكاديمي التقليدي، بل أصبح أداة استراتيجية تُساهم في نشر وتبادل المعرفة بشكل رقمي، مما يعزز من قدرة المؤسسات التعليمية على التفاعل مع التحديات الأكاديمية والعلمية. ومن خلال هذا البحث، يتم دراسة تأثير استراتيجية التحول الرقمي في بناء معمارية التعاون التنافسي عبر تسويق المعرفة في الجامعات العراقية الخاصة. وتتمثل أهمية البحث في فهم كيف يمكن لهذه الاستراتيجيات الرقمية أن تُساهم في خلق بيئة أكاديمية أكثر تفاعلاً وتنافسية، وكيف يُمكن للجامعات الاستفادة من أدوات تسويق المعرفة الرقمية لتعزيز مكانتها الأكاديمية وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات الرقمية المتسارعة. وكما يُسلط البحث الضوء على دور هذه الاستراتيجيات في تحسين التعاون التنافسي بين الجامعات العراقية الخاصة من خلال تفعيل العمليات المعرفية والتفاعل بين جميع الأطراف المعنية. وإن هذا البحث لا يقتصر فقط على تقديم تحليل علمي للأدوات الرقمية في التعليم، بل تتناول أيضاً البُعد الفلسفي لهذا التحول، إذ يُعيد التحول الرقمي تعريف العلاقة بين المعرفة والجامعة، ويضعها في سياق يعزز من قدرتها على المنافسة والابتكار. فهي دعوة للتفكير في كيفية تكامل التكنولوجيا مع البنى المعرفية لإنتاج بيئة تعليمية تُساهم في تحقيق التميز الأكاديمي المستدام. ومن خلال هذه الرؤية، يسعى البحث إلى تقديم إطار معرفي وفلسفي لدراسة التحول الرقمي في الجامعات الخاصة العراقية، موضحاً كيفية الاستفادة من المؤسسات من استراتيجياتها الرقمية لتحقيق التفوق الأكاديمي في عالم يشهد تطوراً مستمراً، مع إبراز دور تسويق المعرفة في هذا السياق. ولتحقيق أهداف البحث الحالي، تم هيكلته في أربعة مباحث رئيسية، ويركز كل منها على بُعد معرفي محدد يضمن الإحاطة الكاملة بموضوع البحث وهياكله المنهجية للبحث، الإطار النظري للبحث، الإطار التطبيقي للبحث، وأخيراً المبحث المخصص للاستنتاجات والتوصيات.

1. الإطار المنهجي للبحث

يشكل الإطار المنهجي الأساس الذي يركز عليه البحث العلمي، إذ يمثل الأداة التي تنظم سير البحث وترتبط بين أهدافه وإجراءاته ونتائجه. ومن خلاله، يحدد الباحث النهج العلمي الأنسب لمعالجة المشكلة المطروحة، مما يساهم في الوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة تعكس عمق البحث وموضوعيته.

أولاً: مشكلة البحث

شهدت الجامعات العراقية الخاصة في الآونة الأخيرة تحديات متزايدة في سعيها نحو تحسين مكانتها الأكاديمية والتنافسية على المستويين المحلي والدولي، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها التعليم العالي في العصر الرقمي. وإن هذه التغيرات ألقت بظلالها على الجامعات الخاصة، التي وجدت نفسها أمام ضرورة مواكبة التحول الرقمي لزيادة قدرتها التنافسية وتلبية متطلبات اقتصاد المعرفة، الذي أصبح المحرك الرئيسي للتطور الأكاديمي والابتكار. إلا أن العديد من الجامعات العراقية الخاصة لا تزال تواجه تحديات كبيرة في تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بشكل فعال، مما يحد من قدرتها على التنافس في بيئة تعليمية تتسم بالتغير المستمر. ويعكس هذا التحدي الحاجة إلى استراتيجيات أكثر مرونة، تُمكن هذه الجامعات من بناء نموذج أكاديمي تنافسي قادر على الاستجابة لمتطلبات السوق المعرفي المحلي والعالمي. ويُعد تسويق المعرفة من المتغيرات الأساسية التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات الخاصة العراقية، فهو ليس مجرد أداة لنقل المعرفة، بل هو استراتيجية فعالة تتيح لهذه الجامعات إدارة ونقل المعرفة بطرق مبتكرة، مما يعزز تفاعلها مع البيئة التنافسية و يتيح لها فرصاً جديدة للنمو والابتكار. ومع ذلك، تظل استراتيجيات تسويق المعرفة غير مفعلة بشكل كافٍ في كثير من الجامعات العراقية الخاصة، مما يُعيق استغلال التحولات الرقمية بشكل كامل، ويُضعف قدرتها في بناء معمارية التعاون التنافسي المستدام. وإن مشكلة البحث تكمن في دراسة تأثير استراتيجية التحول الرقمي في بناء معمارية التعاون التنافسي عبر تسويق المعرفة في الجامعات العراقية الخاصة. ويهدف البحث إلى استكشاف كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على تعزيز مكانة الجامعات التنافسية في بيئة التعليم العالي الرقمي المتطور. وبالتالي، يتمثل التساؤل الرئيس في "كيف يمكن استراتيجية التحول الرقمي أن تساهم في بناء معمارية التعاون التنافسي عبر تسويق المعرفة في الجامعات العراقية الخاصة؟"

ومن هذا التساؤل الرئيس، تفرعت مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسهم في توضيح أبعاد المشكلة بشكل أعمق:

- ما مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في الجامعات العراقية الخاصة؟
- ما مستوى استخدام الجامعات العراقية الخاصة لتسويق المعرفة كأداة استراتيجية؟
- ما واقع تطبيق معايير التعاون التنافسي في الجامعات العراقية الخاصة؟
- ما مستوى تأثير استراتيجية التحول الرقمي في بناء التعاون التنافسي في الجامعات العراقية الخاصة؟
- ما مستوى تأثير استراتيجية التحول الرقمي في تعزيز تسويق المعرفة في الجامعات العراقية الخاصة؟
- ما مستوى تأثير تسويق المعرفة في بناء التعاون التنافسي في الجامعات العراقية الخاصة؟
- هل يلعب تسويق المعرفة دوراً وسيطاً في العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي والتعاون التنافسي في الجامعات العراقية الخاصة؟

ثانياً: أهمية البحث

مثل أهمية هذا البحث في دراسة الأبعاد المعرفية والفلسفية لتطور الجامعات العراقية الخاصة في ظل التحول الرقمي، بهدف تقديم رؤى أكاديمية تتجاوز التطبيقات التقنية وتبرز التحولات الجوهرية في التعليم العالي، إذ تكمن أهمية البحث في أربعة مستويات مترابطة:

❖ **الأهمية الأكاديمية:** تساهم في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تحليل العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي وتسويق المعرفة والتعاون التنافسي في الجامعات العراقية الخاصة، وكما يعزز الفهم الأكاديمي حول كيفية تكامل هذه الاستراتيجيات لتحسين الأداء

الأكاديمي في المؤسسات التعليمية، مما يوفر إطارًا معرفيًا جديدًا يمكن للباحثين والدارسين في مجال التعليم العالي تطبيقه في الدراسات المستقبلية.

❖ **الأهمية التطبيقية:** تقدم أدوات عملية وموارد تنفيذية لإدارات الجامعات العراقية الخاصة تساعد على تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وتسويق المعرفة بفاعلية. ومن خلال هذه الاستراتيجيات، يمكن للجامعات تحسين بيئة التعاون الأكاديمي وتعزيز التعاون التنافسي، مما يعزز قدرتها على تحقيق التميز في التعليم والبحث العلمي في بيئة رقمية متغيرة.

❖ **الأهمية المجتمعية:** تساهم في تعزيز التنافسية المجتمعية من خلال تحسين قدرة الجامعات العراقية الخاصة على تلبية احتياجات الاقتصاد المعرفي وسوق العمل، ومن خلال تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وتسويق المعرفة ستمتكن الجامعات من تخريج كوادر بشرية مؤهلة تواكب تطورات السوق المحلي والإقليمي.

❖ **الأهمية المؤسسية:** تبرز دور التعاون التنافسي كاستراتيجية أساسية لتعزيز مكانة الجامعات العراقية الخاصة، ومن خلال تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وتسويق المعرفة، يمكن للجامعات تحسين قدرتها على جذب الأساتذة المتميزين والطلاب المبدعين، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية وزيادة تأثيرها في البيئة التعليمية المحلية والدولية.

ثالثًا: أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة التي تشرح العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي وتسويق المعرفة والتعاون التنافسي في الجامعات العراقية الخاصة، بهدف تعزيز مكانتها الأكاديمية والتنافسية في سياق التعليم الرقمي. وتتمثل أهداف البحث في النقاط التالية:

- استكشاف تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في الجامعات العراقية الخاصة بهدف فهم تأثيرها العميق على تشكيل بيئة تعليمية مرنة قادرة على التفاعل مع التحولات المعرفية العالمية.
- تشخيص دور تسويق المعرفة كاستراتيجية تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات العراقية، وتوسيع نطاق تأثيرها على المستوى الأكاديمي والمجتمعي.
- تحليل واقع التعاون التنافسي داخل الجامعات العراقية الخاصة مع التركيز على كيفية استثمار هذا التعاون لبناء بيئة معرفية تفاعلية قادرة على تعزيز الإبداع والابتكار الأكاديمي.
- اختبار تأثير استراتيجية التحول الرقمي في إعادة تشكيل أسس التعاون التنافسي بين الجامعات العراقية الخاصة، وكيفية تكامل هذه الاستراتيجية مع المعايير الأكاديمية العالمية.
- قياس تأثير استراتيجية التحول الرقمي في إعادة تنظيم تسويق المعرفة في الجامعات العراقية الخاصة، وكيف يمكن لهذه الاستراتيجية أن تتناغم مع المعايير الأكاديمية العالمية لتعزيز التميز الأكاديمي وتطوير بيئة تعليمية تنافسية.
- تحليل تأثير تسويق المعرفة في بناء التعاون التنافسي في الجامعات العراقية الخاصة، بهدف فهم كيفية تفاعل هذه الاستراتيجيات لتحقيق تميز أكاديمي مستدام.

- اختبار الدور الوسيط لتسويق المعرفة في العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي والتعاون التنافسي، إذ يساهم تسويق المعرفة في تسريع تطبيق استراتيجية التحول الرقمي داخل الجامعات، مما يعزز التعاون بين الجامعات والمجتمع الأكاديمي، ويخلق بيئة تعليمية تنافسية أكثر فعالية.
- تقديم توصيات استراتيجية للجامعات العراقية الخاصة تهدف إلى تحسين تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وتسويق المعرفة والتعاون التنافسي، مع تعزيز مكانتها الأكاديمية في مواجهة التحديات المعاصرة.

رابعاً: مبررات اختيار موضوع البحث

تتمثل مبررات اختيار موضوع البحث في كونه يتناول قضية علمية حديثة وذات تأثير واسع في مجال التعليم العالي، إذ يرتبط بالتحولات الرقمية السريعة التي يشهدها العالم في هذا المجال، وكذلك بالواقع المحلي للجامعات العراقية الخاصة. ويمكن تلخيص مبررات اختيار هذا الموضوع في أربعة أبعاد رئيسية:

❖ **البعد الأكاديمي:** يتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي وتسويق المعرفة والتعاون التنافسي في الجامعات العراقية الخاصة، وهذا الفراغ المعرفي يمنح البحث قيمة أكاديمية وأصاله جديدة، ويعزز من الأدبيات الأكاديمية في مجالات إدارة التعليم والتكنولوجيا.

❖ **البعد التطبيقي:** تكمن أهميته في أن نتائج البحث تقدم حلولاً عملية لإدارات الجامعات العراقية الخاصة تساعد في تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وتسويق المعرفة بما يساهم في تحسين أدائها الأكاديمي والإداري، ويعزز قدرتها في بناء تعاونها التنافسي في بيئة التعليم الرقمي المتغيرة.

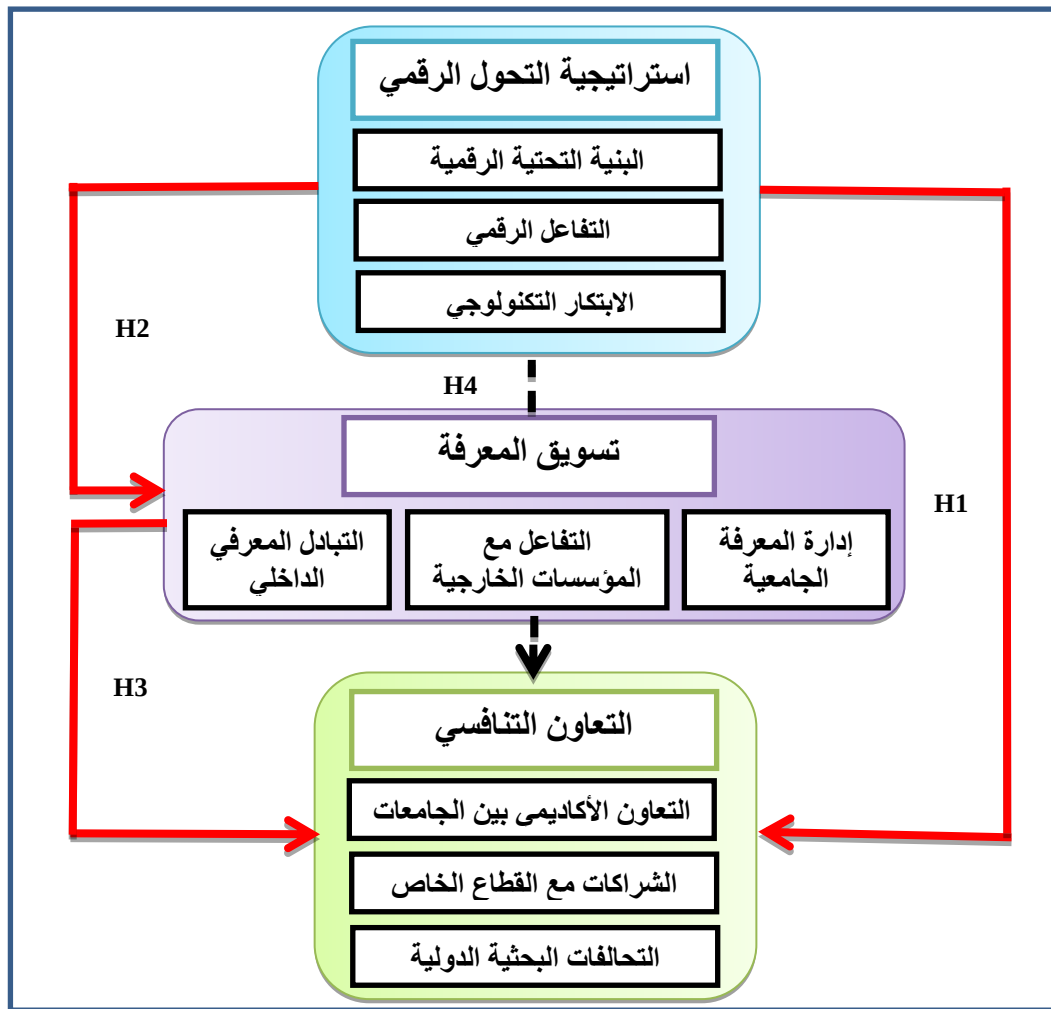
❖ **البعد المجتمعي:** يتجلى في أهمية البحث في تطوير دور الجامعات العراقية الخاصة في تزويد السوق المحلي والعالمي بكوادر بشرية مؤهلة تواكب اقتصاد المعرفة، مما يساهم في تعزيز التنمية المجتمعية والاقتصادية، وتلبية احتياجات المجتمع العراقي المتزايدة من الابتكار والبحث العلمي.

❖ **البعد الاستراتيجي والمؤسسي:** يتعلق بكيفية تعزيز الجامعات العراقية الخاصة لمكانتها وتعاونها التنافسي من خلال استراتيجية التحول الرقمي وتسويق المعرفة، وكما يبرز كيف يمكن لهذه الاستراتيجيات أن تساعد الجامعات في بناء قدرات مؤسسية مستدامة تمكّنها من التكيف مع التحولات العالمية.

خامساً: نموذج البحث

يستند النموذج المقترح في هذا البحث إلى ثلاثة متغيرات رئيسية هي استراتيجية التحول الرقمي كمدخل أساسي، وتسويق المعرفة كآلية وسيطة، وبناء معمارية التعاون التنافسي كهدف نهائي. وكما يفترض النموذج أن استراتيجية التحول الرقمي تساهم بشكل مباشر في تطوير معمارية التعاون التنافسي، ويعزز بشكل غير مباشر التعاون التنافسي عبر تسويق المعرفة. وكما يظهر في الشكل (1) ترابط وتكامل هذه العناصر لتحقيق نتائج تنافسية مستدامة.

الشكل (1) نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على الأدبيات ذات الصلة.

سادساً: فرضيات البحث

بناءً على تساؤلات البحث وأهدافه، تم صياغة عدد من الفرضيات التي تهدف إلى دراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة. وسيتم اختبار هذه الفرضيات ميدانياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وهي كما يلي :

1. الفرضية الأولى (H1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لاستراتيجية التحول الرقمي في التعاون التنافسي.
2. الفرضية الثانية (H2) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لاستراتيجية التحول الرقمي في تسويق المعرفة.
3. الفرضية الثالثة (H3) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لتسويق المعرفة في التعاون التنافسي.
4. الفرضية الرابعة (H4) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لاستراتيجية التحول الرقمي في التعاون التنافسي عبر تسويق المعرفة .

سابعاً: منهج البحث

بناءً على متطلبات البحث وأهدافه، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي لهذا البحث، وذلك لقدرته على دراسة الظواهر الرقمية والتعليمية في الجامعات العراقية الخاصة. ويعتمد هذا المنهج على تحليل المتغيرات الرئيسة للبحث (استراتيجية التحول الرقمي، تسويق المعرفة، والتعاون التنافسي)، واختبار العلاقات بينها ضمن سياق التعليم العالي في العراق. ويتيح هذا المنهج للباحث جمع البيانات

الوصفية وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة، مما يساهم في تقديم رؤية معمقة حول التحديات والفرص التي تواجه الجامعات الخاصة في ظل التحولات الرقمية الحالية.

ثامناً: حدود البحث

تمثل حدود هذا البحث في عدة جوانب تتعلق بالمجال الموضوعي والمكاني والزمني والبشري، وهي كما يلي:

❖ **الحدود الموضوعية:** يتناول البحث دراسة العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي وتسويق المعرفة والتعاون التنافسي في الجامعات العراقية الخاصة، مع التركيز على تحليل تأثير هذه الاستراتيجيات في تحسين الأداء الأكاديمي والتنافسية.

❖ **الحدود المكانية:** يقتصر هذا البحث على عدد من الجامعات العراقية الخاصة في محافظة بغداد، وهي كل من (جامعة دجلة، جامعة الفارابي، جامعة الهادي، جامعة كلكاش، وجامعة الشعب)، إذ تم اختيار هذه الجامعات نظراً لما توفره من بيئة ملائمة لاختبار وتحليل موضوع البحث.

❖ **الحدود الزمانية:** يمتد النطاق الزمني للبحث من 10 مارس 2025 إلى 10 أغسطس 2025، إذ سيتم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة لتقديم نتائج دقيقة وموثوقة.

❖ **الحدود البشرية:** يركز البحث على عينة قصدية من القيادات الأكاديمية والإدارية العليا والوسطى في الجامعات العراقية الخاصة في بغداد، كونهم الأفراد الأكثر تفاعلاً مع تطبيق هذه الاستراتيجيات في مؤسساتهم الأكاديمية.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في الجامعات العراقية الخاصة في محافظة بغداد، لما لها من دور بارز في التطور الأكاديمي والتحول الرقمي في التعليم العالي. ولأغراض هذا البحث تم اختيار خمس جامعات خاصة لتكون مجتمعاً للبحث، وهي كل من (جامعة دجلة، جامعة الفارابي، جامعة الهادي، جامعة كلكاش، وجامعة الشعب)، نظراً لما تمتاز به هذه الجامعات من نشاط أكاديمي ملحوظ وتنافسية في بيئة التعليم العالي العراقي. أما العينة البشرية، فقد تم اختيارها من القيادات الأكاديمية والإدارية العليا والوسطى في الجامعات المذكورة، الذين يتعاملون بشكل مباشر مع موضوع البحث. وتشمل العينة كل من (رؤساء الجامعات، مساعديهم، عمداء الكليات، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام العلمية والإدارية، ومقرري الأقسام). وقد تكونت العينة الفعلية من (100) مفردة، وهو حجم مناسب من الناحية الإحصائية، مما يتيح تمثيلاً دقيقاً لمجتمع البحث ويتيح اختبار الفرضيات والتحقق من العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.

عاشراً: مقاييس البحث

تم بناء مقاييس هذا البحث استناداً إلى مراجعة لأحدث الدراسات الأجنبية في مجالات استراتيجية التحول الرقمي وتسويق المعرفة والتعاون التنافسي، مع تعديلها لتناسب مع الخصوصية المؤسسية للجامعات العراقية الخاصة. ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين وملءه في الدراسات الإدارية. ويوضح الجدول (1) تركيب أداة البحث التي تشمل المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية المرتبطة بها، وهي على النحو الآتي:

❖ **المتغير المستقل: استراتيجية التحول الرقمي:** تم قياس استراتيجية التحول الرقمي عبر ثلاثة أبعاد فرعية وهي كل من (البنية التحتية الرقمية، التفاعل الرقمي، والابتكار التكنولوجي) بالاعتماد على دراسة كل من (Kane et al., 2015) و (Elia et al., 2020). (Bharadwaj, 2019).

❖ **المتغير الوسيط: تسويق المعرفة:** تم قياس تسويق المعرفة عبر ثلاثة أبعاد فرعية وهي كل من (إدارة المعرفة الجامعية، التفاعل مع المؤسسات الخارجية، والتبادل المعرفي الداخلي) استنادًا إلى دراسة كل من (Dalkir, 2011) و (Chesbrough, 2018) و (Garrido et al., 2019).

❖ **المتغير التابع: التعاون التنافسي:** تم قياس التعاون التنافسي عبر ثلاثة أبعاد فرعية وهي كل من (التعاون الأكاديمي بين الجامعات، الشراكات مع القطاع الخاص، والتحالفات البحثية الدولية) وفق دراسة كل من (Teece et al., 2016) و (Barney, 2018) و (Gittell & Vidal, 2017).

الجدول (1) هيكلية الاستبانة وفقًا للمتغيرات والأبعاد

ت	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	مصدر المقياس
1	المتغير المستقل استراتيجيات التحول الرقمي	البنية التحتية الرقمية	4	(Kane et al., 2015)
		التفاعل الرقمي	4	(Elia et al., 2020)
		الابتكار التكنولوجي	4	(Bharadwaj, 2019)
2	المتغير الوسيط تسويق المعرفة	إدارة المعرفة الجامعية	4	(Dalkir, 2011)
		التفاعل مع المؤسسات الخارجية	4	(Chesbrough, 2018)
		التبادل المعرفي الداخلي	4	(Garrido et al., 2019)
3	المتغير التابع التعاون التنافسي	التعاون الأكاديمي بين الجامعات	4	(Teece et al., 2016)
		الشراكات مع القطاع الخاص	4	(Barney, 2018)
		التحالفات البحثية الدولية	4	(Gittell & Vidal, 2017)
		المجموع	36	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على الأدبيات ذات الصلة.

2. الإطار النظري للبحث

يركز هذا المبحث على المفاهيم الأساسية لـ (استراتيجية التحول الرقمي، تسويق المعرفة، والتعاون التنافسي)، بهدف تقديم إطار علمي متكامل يفسر العلاقات المتبادلة بينها، ويبرز دورها في تعزيز البيئة الأكاديمية والقدرة التنافسية للجامعات العراقية الخاصة.

1.2. إستراتيجية التحول الرقمي

أولاً: مفهوم استراتيجية التحول الرقمي

تمثل استراتيجية التحول الرقمي استجابة منهجية للتحديات التي تفرضها التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال التعليم العالي، ولا تقتصر هذه الاستراتيجية على كونها أداة تكنولوجية أو خطة قصيرة المدى، بل هي رؤية استراتيجية تهدف إلى إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للجامعات من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري، مما يوفر بيئة تعليمية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة التعليم (Westerman, 2014: 12). وكما يُشير تقرير (Teksystems, 2025: 3) إلى أن الجامعات تتجاوز مجرد استخدام التقنيات الحديثة، لتصبح أسلوبًا محوريًا لتحسين استراتيجيات التعليم بما يعزز قدرة الجامعات على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة التعليم. ويتطلب التحول الرقمي إعادة التفكير في استراتيجيات العمل الأكاديمي والإداري من خلال دمج التكنولوجيا في إعادة تصميم العمليات التعليمية والبحثية وتعزيز التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، بما يساهم في تحسين

تجربة التعلم (Bharadwaj, 2019: 29). ويؤكد (Fitzgerald et al., 2020: 5) على أن استراتيجية التحول الرقمي في الجامعات تعيد تصميم العلاقات الأكاديمية من خلال تطبيق التكنولوجيا لتحسين التفاعل الداخلي والخارجي، مما يعزز من فاعلية العملية التعليمية ويزيد من قدرة الجامعات على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة بسرعة. وفي منظور آخر، يرى Müller et al., 2021: (13) أن استراتيجية التحول الرقمي في الجامعات تشمل إعادة تعريف الثقافة التنظيمية، مما يساهم في تعزيز التعاون بين الأقسام الأكاديمية والإدارية باستخدام التقنيات الرقمية. وكما يوضح (Avasarala et al., 2021: 215) أن استراتيجية التحول الرقمي تُعد منهجًا استراتيجيًا يُمكن الجامعات من مواجهة التحديات البيئية من خلال الابتكار المشترك وتحليل البيانات الضخمة، مما يعزز قدرتها على التنافس محليًا وعالميًا. وتلعب استراتيجية التحول الرقمي دورًا حاسمًا في تحوّل الجامعات إلى جامعات ذكية، مما يعزز من قدرتها على تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والتعليم، وكما تُمثل استراتيجية التحول الرقمي جسرًا معرفيًا يُعيد تشكيل علاقة الجامعات مع بيئتها التعليمية والعالمية، مما يمكنها من تحقيق التوازن بين الاستقلالية المؤسسية والانفتاح على الابتكار العالمي (Knight, 2020: 92). وبناءً على ما تقدم، يمكن استخلاص أن استراتيجية التحول الرقمي في الجامعات تمثل رؤية مؤسسية بعيدة المدى تهدف إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، وتعزيز التكامل بين القطاعات المختلفة داخل الجامعة، بما يساهم في دعم تحول الجامعات نحو المنظمات الذكية القادرة على التكيف مع التحديات العالمية في التعليم العالي.

ثانيًا: أهمية استراتيجية التحول الرقمي

أصبحت استراتيجية التحول الرقمي عنصرًا أساسيًا في الجامعات لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة التعليم ورفع القدرة التنافسية. وأن هذه الاستراتيجية تخلق بيئة تعليمية متكاملة، تعزز التفاعل بين مختلف الأطراف وتساهم في تحسين استجابة الجامعات للتحديات. وقد أكدت الأدبيات (Westerman, 2014: 12; Bharadwaj, 2019: 29; Fitzgerald et al., 2020: 5; Knight, 2020: 92; Avasarala et al., 2021: 215) أن استراتيجية التحول الرقمي تساهم في تحسين عدة جوانب رئيسة في الجامعات، ومن أبرزها:

1. تعزيز القدرة التنافسية للجامعات من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة.
2. تحسين الأداء الجامعي عبر أتمتة العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية.
3. تعزيز الابتكار داخل الجامعات من خلال تبادل المعرفة خدمات رقمية جديدة.
4. توفير بيئة مرنة تسرع من استجابة الجامعات للتغيرات السريعة.
5. تحسين تجربة الطلاب من خلال خلق تفاعلات مخصصة ورفع مستوى رضاهم.
6. دعم الاستدامة المؤسسية من خلال بناء جامعات ذكية قادرة على التكيف مع المستقبل.
7. تمكين الجامعات من الوصول إلى أسواق جديدة وتوسيع نطاق العمل من خلال حلول رقمية مبتكرة.
8. تعزيز السمعة الأكاديمية على المستويين المحلي والدولي باستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تبني الثقة في المجتمع الأكاديمي والشركاء.

ثالثًا: أبعاد استراتيجية التحول الرقمي

تُعد استراتيجيات التحول الرقمي في الجامعات أحد الأسس الرئيسة لإعادة هيكلة العمليات الأكاديمية والإدارية بما يتماشى مع التحولات التكنولوجية السريعة، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحسين الأداء الجامعي، وتعزيز التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتهيئة بيئة تعليمية مبتكرة تدعم التعاون التنافسي الأكاديمي. وفيما يلي الأبعاد الرئيسة لاستراتيجية التحول الرقمي في الجامعات:

❖ البنية التحتية الرقمية

تُعد البنية التحتية الرقمية من الركائز الأساسية لاستراتيجية التحول الرقمي في الجامعات، وتشمل هذه البنية الأدوات التكنولوجية الأساسية مثل الشبكات السحابية، الخوادم الرقمية، وأنظمة الأمان التي تضمن استقرار العمليات الأكاديمية والإدارية. وتساهم هذه البنية في التكامل الرقمي بين الأقسام المختلفة في الجامعة، مما يُمكنها من إدارة بياناتها بشكل فعال واتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على البيانات الفورية (Westerman, 2014: 12). وأن البنية التحتية الرقمية القوية في الجامعات تساعد على تعزيز المرونة التنظيمية وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما يُمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة التعليم، وكما تدعم إدارة البيانات بشكل فعال، مما يُحسن من تجربة الطلاب ويُسهل في اتخاذ قرارات استراتيجية مبتكرة (Fitzgerald et al., 2020: 5). وتُعد البنية التحتية الرقمية الركيزة الأساسية لضمان استمرارية العمل في الجامعات، وتسهيل دمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، مما يساهم في تحسين الأداء الجامعي وتوفير بيئة تعليمية مبتكرة للطلاب.

❖ التفاعل الرقمي

يمثل التفاعل الرقمي الوسائل والمنصات الرقمية التي تستخدمها الجامعات للتواصل مع الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية، وتشمل هذه الوسائل المواقع الإلكترونية، التطبيقات الذكية، ومنصات التواصل الاجتماعي، وكما يُساهم هذا التفاعل في تحسين تجربة الطلاب من خلال تقديم خدمات مخصصة تسهل الوصول إلى المعلومات بشكل أسرع وأكثر مرونة (Bharadwaj, 2019: 29). وكما يعزز التفاعل الرقمي من قدرة الجامعات على توسيع شبكة علاقاتها مع الطلاب والشركاء الأكاديميين، مما يُزيد من الولاء ويُسهل في تعزيز التفاعل المستمر بين الطلاب والجامعة (Avasarala et al., 2021: 215). وتستطيع الجامعات توسيع تفاعلها مع الطلاب على المستوى العالمي، وتقديم خدمات تعليمية مخصصة تعزز مكانتها الأكاديمية وتساهم في تحقيق التفوق الرقمي في البيئة التعليمية.

❖ الابتكار التكنولوجي

يُعد الابتكار التكنولوجي من الأبعاد الأساسية التي تُساهم في تعزيز التعاون التنافسي للجامعات عبر تبني تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، إذ يمكن للجامعات التي تعتمد على الابتكار التكنولوجي تحسين الخدمات التعليمية وتطوير المناهج الأكاديمية بشكل مستمر، مما يعزز من الأداء الأكاديمي والتعليمي. وفقاً لـ (Fitzgerald et al., 2020: 5) فإن الابتكار التكنولوجي المحرك الأساسي للتحول الرقمي في الجامعات، إذ يُمكن للجامعات من تقديم حلول مبتكرة تلي احتياجات الطلاب المتزايدة والمتنوعة. وكما أشار (Bharadwaj, 2019: 29) إلى أن الابتكار التكنولوجي يساهم في تحقيق النمو المستدام للجامعات من خلال تطوير أنظم ذكية وخدمات تعليمية مبتكرة تحسن من تجربة الطلاب وتُعزز مكانة الجامعات الأكاديمية. ويُعد الابتكار التكنولوجي محوراً رئيسياً في تعزيز قدرة الجامعات التنافسية، حيث يُمكنها من تطوير أنظم تعليمية ذكية وتحسين التجربة التعليمية للطلاب، مما يميزها عن منافسيها ويعزز مكانتها الأكاديمية.

2.2. تسويق المعرفة

أولاً: مفهوم تسويق المعرفة

يُعد تسويق المعرفة أحد الأسس الرئيسة التي تعتمد عليها الجامعات في تعزيز مكانتها الأكاديمية والبحثية، إذ تمثل نهجاً استراتيجياً يساعد في استجابة الجامعات للتحديات المتزايدة التي تفرضها التحولات الرقمية في التعليم العالي، ولا تقتصر هذه الاستراتيجية على تبادل المعلومات أو نشر المعرفة داخل الجامعات فقط، بل هي رؤية استراتيجية تهدف إلى دمج المعرفة في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري، مما يعزز من تفاعل الطلاب مع أعضاء هيئة التدريس، وتطوير بيئة تعليمية مبتكرة (Avasarala et al., 2021: 215). وكما يُشير (Varga, 2025: 88) إلى أن تسويق المعرفة في الجامعات أصبح أداة محورية تُساهم في تحسين التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خلال استخدام منصات رقمية متطورة، مما يعزز الوصول إلى المحتوى الأكاديمي بشكل أسرع وأكثر مرونة، وكما أن هذه المنصات الرقمية تساهم في تحسين تجربة التعلم للطلاب، وتدعم بيئة تعليمية تفاعلية تؤهلهم للتكيف مع التحديات المتزايدة في سوق العمل العالمي. ووفقاً لـ (Kim & Park, 2024:6) فإن تسويق المعرفة لا يقتصر فقط على نشر المعلومات، بل يمتد ليشمل إعادة تصميم العمليات التعليمية لزيادة التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وكما تساهم هذه الاستراتيجية في تمكين الطلاب من الوصول إلى المحتوى التعليمي، مما يساعدهم على التفاعل بشكل أكبر مع المادة الدراسية ويُحسن من مستوى التعلم لديهم. وفي هذا السياق، يُوضح (Levy et al., 2025: 104) أن تسويق المعرفة يُعتبر عاملاً محورياً في إعادة تشكيل البيئة الأكاديمية داخل الجامعات، إذ يعزز التعاون بين الأقسام الأكاديمية والإدارية باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، وكما يؤدي هذا إلى تعزيز قدرة الجامعات على الابتكار، وتوفير بيئة تعليمية ملائمة لاحتياجات الطلاب، مما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية. وكما يُشدد (Higher Education Marketing, 2025: 3) على أن تسويق المعرفة في الجامعات يُعتبر عنصراً أساسياً في تعزيز العلاقة بين الجامعات وطلابها، من خلال تبني أساليب تسويقية فعالة تُحسن من استجابة الجامعات للتغيرات السريعة في بيئة التعليم. واستناداً على ما تم عرضه، يمكن اعتبار تسويق المعرفة في الجامعات بمثابة استراتيجية مستدامة تهدف إلى تحسين العمليات الأكاديمية والإدارية بشكل شامل، من خلال تعزيز التكامل بين مختلف الأقسام الأكاديمية والإدارية، وتساهم هذه الاستراتيجية في تطوير عمل الجامعات وجعلها قادرة على التكيف مع التحديات العالمية المتزايدة، مما يعزز قدرتها التنافسية، وكما يُساهم في رفع جودة التعليم وجذب الطلاب المتميزين.

ثانياً: أهمية تسويق المعرفة

يمثل تسويق المعرفة وسيلة استراتيجية لتعزيز مكانة الجامعات الأكاديمية والبحثية في عصر التحولات الرقمية السريعة، ويُساهم تسويق المعرفة في بناء نظام بيئي أكاديمي قادر على تكامل المعلومات والخبرات بين جميع الأطراف المعنية، مما يعزز من التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وكما يساهم هذا التفاعل في تحسين جودة التعليم والتعلم من خلال تبادل المعلومات والموارد بين مختلف الأقسام الأكاديمية والإدارية. وقد أظهرت الأدبيات (Avasarala et al., 2021: 215; Varga, 2025: 88; Kim & Park, 2024: 6) أن تسويق المعرفة يعزز العديد من الجوانب في الجامعات، ومنها:

1. تعزيز التفاعل الأكاديمي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خلال منصات رقمية تساهم في تبادل المعرفة بشكل فوري.
2. تحسين جودة التعليم من خلال توفير محتوى تعليمي مبتكر يساهم في رفع مستوى فهم الطلاب للمادة الدراسية.

3. دعم الابتكار المؤسسي داخل الجامعات من خلال تحفيز التعاون بين الأقسام الأكاديمية والإدارية وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي.
4. تحسين التفاعل الرقمي داخل البيئة الجامعية مما يساهم في تحسين التفاعل الطلابي مع الأنشطة الأكاديمية واللامنهجية.
5. توفير بيئة تعليمية تفاعلية تساهم في تعزيز التعلم المخصص وتكييف التعليم حسب احتياجات الطلاب.
6. تعزيز القدرة التنافسية للجامعات من خلال تحسين استخدامها للبيانات الضخمة وتحليل النتائج لتحقيق نتائج تعليمية أعلى.
7. دعم التكامل العالمي عبر الشراكات التعليمية والبحثية التي تساهم في تحسين سمعة الجامعات على الصعيد الدولي.
8. بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر ومشاركة المعرفة من أجل تحقيق التنمية المستدامة داخل الحرم الجامعي.

ثالثاً: أبعاد تسويق المعرفة

يُعد تسويق المعرفة في الجامعات من الأسس الحيوية لتعزيز الأداء الأكاديمي والإداري، إذ يساهم في دمج المعرفة عبر مختلف جوانب العمل الجامعي، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحسين التعاون بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وخلق بيئة تعليمية مبتكرة تواكب التحديات الحديثة في التعليم. وفيما يلي الأبعاد الرئيسة لهذه الاستراتيجية:

❖ إدارة المعرفة الجامعية

تُعد إدارة المعرفة الجامعية بُعداً أساسياً في استراتيجية تسويق المعرفة داخل الجامعات، إذ تركز هذه الاستراتيجية على تنظيم وتوزيع المعرفة بين الأقسام الأكاديمية والإدارية، مما يعزز من التكامل والتفاعل بين مختلف أقسام الجامعة، وتساعد إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم، وتسهيل الوصول إلى المحتوى الأكاديمي والبحثي، مما يتيح للطلاب وأعضاء هيئة التدريس التفاعل بشكل أكبر ويُحسن من التجربة التعليمية (Bharadwaj, 2019: 29). وكما يُشير (Kim & Park, 2024: 6) إلى أن تطبيق إدارة المعرفة الجامعية يُساهم في تطوير المناهج التعليمية ويساعد على التكيف مع التغيرات الحديثة في التعليم العالي، مما يعزز من فاعلية العملية التعليمية. وتُعد إدارة المعرفة الجامعية أداة استراتيجية لتعزيز تنظيم العملية التعليمية والبحثية، وتحسين التعاون بين الأقسام، مما يدعم الأداء الأكاديمي.

❖ التفاعل مع المؤسسات الخارجية

يشمل التفاعل مع المؤسسات الخارجية التعاون بين الجامعات والشركات والمؤسسات البحثية، إذ يُساهم هذا التعاون في تعزيز قدرة الجامعات على مواكبة التغيرات السريعة في بيئة التعليم العالمية. وتزداد قدرة الجامعات على تبادل المعرفة والخبرات، مما يفتح أمامها فرصاً جديدة للابتكار المشترك، وهذا التفاعل يُساهم بشكل فعال في تحسين التجربة التعليمية وتوسيع نطاق المشاركة البحثية بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة (Bharadwaj, 2019: 29; Varga, 2025: 88). وكما يُشير (Avasarala et al., 2021: 215) إلى أن التعاون مع المؤسسات الخارجية يعزز قدرة الجامعات على بناء شراكات استراتيجية تساهم في تحقيق التكامل الأكاديمي وزيادة التفاعل بين الأطراف الأكاديمية. ويُعد التفاعل مع المؤسسات الخارجية عاملاً حاسماً في تعزيز قدرة الجامعات على التكيف مع التحديات العالمية في بيئة التعليم، مما يُمكنها من توسيع نطاق علاقاتها الدولية وزيادة قدرتها التنافسية.

❖ التبادل المعرفي الداخلي

يمثل التبادل المعرفي الداخلي البُعد الذي يركز على التفاعل بين الأقسام الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة، إذ يساعد هذا التبادل المعرفي في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري من خلال نقل وتبادل المعرفة بين الأطراف المعنية داخل الجامعة. ويُساهم التبادل المعرفي في

تحسين التعاون بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، مما يُمكنهم من الوصول السريع إلى المعلومات والاستفادة من المعرفة المتاحة داخل الجامعة (Morrison & Robinson, 2021: 10). وكما أشار (Kim & Park, 2024: 6) إلى أن التبادل المعرفي الداخلي بين الأقسام يعزز من التعاون والتفاعل بين جميع الأطراف الأكاديمية، مما يُحسن من جودة التعليم داخل الجامعات. ويُعتبر التبادل المعرفي الداخلي من العوامل الأساسية التي تساعد الجامعات على تحسين بيئتها التعليمية، مما يعزز قدرة الطلاب على التفاعل مع المواد الدراسية وتوسيع معرفتهم الأكاديمية.

3.2. التعاون التنافسي

أولاً: مفهوم التعاون التنافسي

يعتبر التعاون التنافسي استراتيجية متكاملة تهدف إلى تعزيز الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات عبر الجمع بين التنافس والتعاون، فالهدف الأساسي لهذا النموذج هو تحسين جودة التعليم من خلال تحفيز التنافس الداخلي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، مما يعزز من الابتكار، مع الحفاظ في نفس الوقت على التعاون بين الأقسام الأكاديمية والإدارية لتبادل المعرفة وموارد البحث، وكما يُعتبر التعاون التنافسي وسيلة فعالة لتحفيز الطلاب على تطوير أفكار جديدة وطرق تدريس مبتكرة (Smith, 2023: 8). وكما يشير تقرير (Harvard Education Review, 2025: 4) إلى أن التعاون التنافسي يلعب دورًا مهمًا في تحسين استراتيجيات التعليم داخل الجامعات، إذ يعزز من تفاعل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ويُشجع على تطوير مهارات التفكير النقدي التي تساهم في تقديم نتائج أكاديمية متميزة. وفي السياق ذاته، يؤكد (Bennett & Williams, 2021: 15) أن التعاون التنافسي يعزز التفاعل بين التخصصات المختلفة، مما يؤدي إلى تعزيز الابتكار في المناهج الدراسية وتحقيق نتائج تعليمية قوية. أما (McKinsey & Company, 2023: 22) فيوضح أن التعاون التنافسي يعزز من قدرة الجامعات على التكيف مع التحديات المتزايدة في البيئة التعليمية العالمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وبيانات التحليل الضخمة، ويمكن للجامعات تحسين طرق التدريس والتفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، مما يعزز من القدرة على التكيف مع متغيرات العصر الرقمي، بالإضافة إلى تطوير شراكات فعالة مع القطاع الخاص لتعزيز فرص الطلاب في التدريب والتوظيف، وأن هذه الشراكات تشكل جزءًا أساسيًا من عملية تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية على الصعيدين المحلي والدولي. وكذلك يساهم التعاون التنافسي في تطوير المهارات القيادية لدى الطلاب من خلال تحفيزهم على اتخاذ قرارات مبتكرة وتحقيق النجاح في بيئة تنافسية تعزز من استعدادهم لسوق العمل (Jones et al., 2024: 18). ويمكن استنتاج مما تقدم، أن التعاون التنافسي يمثل نهجًا استراتيجيًا ذو أهمية بالغة في البيئة الأكاديمية الحديثة من خلال دمج التنافس والتعاون بشكل متوازن، إذ تتمكن الجامعات من تعزيز الابتكار الأكاديمي والإداري، مما يعزز من قدرتها على تلبية احتياجات الطلاب وتحقيق التميز الأكاديمي، وأن التعاون التنافسي لا يقتصر فقط على تحسين الأداء الفردي، بل يُعتبر ركيزة أساسية في خلق بيئة تعليمية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة التعليم العالي.

ثانيًا: أهداف التعاون التنافسي

يُعتبر التعاون التنافسي من الأساليب الاستراتيجية الحيوية التي تساهم في تعزيز فعالية الجامعات الأكاديمية والإدارية في ظل التحديات المستمرة في التعليم العالي، وخاصة في العصر الرقمي، ويساهم التعاون التنافسي في تحسين بيئة التعليم من خلال دمج التنافس مع التعاون بين مختلف الأطراف داخل الجامعة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الأكاديمية وتوفير فرص للتعليم المشترك وتبادل المعرفة بين

الطلاب وأعضاء هيئة التدريس مما يعزز هذا التعاون من قدرة الجامعات على الابتكار، ويخلق بيئة تعليمية تفاعلية تدعم التحسين المستمر في جميع جوانب العمل الجامعي. وقد أظهرت الأدبيات (Smith, 2023: 8; Jones & Richards, 2024: 16; McKinsey & Company, 2023: 22; Harrison & Clark, 2024: 78) أن التعاون التنافسي يعزز من أهمية جوانب عدة في الجامعات، ومن أهمها:

1. تحفيز الابتكار الأكاديمي من خلال المنافسة الداخلية بين الفرق الأكاديمية، مما يشجع على تطوير حلول تعليمية جديدة للتحديات الأكاديمية والبحثية.
2. تحسين الجودة الأكاديمية من خلال تعزيز التعاون بين الأقسام الأكاديمية والإدارية، مما يساهم في تحسين تجربة التعلم وتحقيق نتائج متميزة.
3. دعم بيئة تعلم مرنة من خلال التشجيع على تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي لدى الطلاب من خلال التفاعل مع بيئات تنافسية مشجعة.
4. تحفيز التعاون بين الجامعات والصناعات من خلال تعزيز قدرة الجامعات على التكيف مع احتياجات سوق العمل، مما يساهم في تقديم برامج تعليمية تواكب التطورات المهنية.
5. تحقيق التكامل بين التخصصات الأكاديمية من خلال التعاون بين مختلف الأقسام الأكاديمية، مما يُحسن من جودة المناهج الدراسية ويعزز من قدرات الطلاب على حل المشكلات.
6. تعزيز الأداء الجامعي عبر المنافسة الإيجابية بين فرق العمل داخل الجامعة، مما يحفز التحسين المستمر في العمليات الأكاديمية والإدارية.
7. تحقيق التميز الجامعي على المستوى العالمي من خلال تعزيز التعاون التنافسي في الشراكات البحثية والتعليمية، مما يساهم في رفع مكانة الجامعة عالمياً.
8. تعزيز المهارات القيادية لدى الطلاب من خلال منحهم الفرص للقيادة ضمن بيئات تنافسية تعزز من استعدادهم للنجاح في سوق العمل العالمي.

ثالثاً: أبعاد التعاون التنافسي

يُعتبر التعاون التنافسي وسيلة فعالة لتحفيز التفاعل بين جميع الأطراف المعنية، بدءاً من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وصولاً إلى الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمعات البحثية الدولية. ويمكن تلخيص الأبعاد الرئيسة التي تشكل جوهر التعاون التنافسي في قطاع التعليم العالي، وعلى النحو التالي:

❖ التعاون الأكاديمي بين الجامعات

يعد التعاون الأكاديمي بين الجامعات أحد المحاور الأساسية التي تدعم تطوير بيئة تعليمية فعّالة وقادرة على التكيف مع التحديات التعليمية العالمية. ويساهم هذا التعاون في تعزيز تبادل المعرفة الأكاديمية بين المؤسسات التعليمية عبر الحدود، وتطوير برامج تعليمية مشتركة وموارد بحثية تُحسن من جودة التعليم العالي، مما يتيح التعاون الأكاديمي للجامعات فرصة دمج أفضل الممارسات العالمية في التعليم والبحث، مما يؤدي إلى تحسين المناهج الدراسية، وزيادة فرص التبادل العلمي (Harrison & Clark, 2023: 78). وأن التعاون بين الجامعات لا يقتصر فقط على التبادل الأكاديمي، بل يتعداه إلى تنمية ثقافة بحثية مبتكرة من خلال المشاريع المشتركة التي تستجيب لاحتياجات المجتمع

العلمي العالمي. وكما تشير الأبحاث إلى أن هذه الأنواع من الشراكات تساهم في تعزيز قدرة الجامعات على الابتكار وتحقيق تميز أكاديمي مستدام (Perkmann et al., 2021: 102). ويعد التعاون الأكاديمي بين الجامعات محركاً رئيسياً لتحسين جودة التعليم وتعزيز التميز الأكاديمي، ويُعزز من قدرة الجامعات على مواجهة التحديات المعرفية المعقدة.

❖ الشراكات مع القطاع الخاص

تعتبر الشراكات مع القطاع الخاص أداة أساسية لتحسين قدرة الجامعات على تقديم تعليم يتماشى مع احتياجات السوق المتجددة. ويمكن للجامعات تطوير برامج أكاديمية تواكب التطورات التكنولوجية، مع توفير فرص تدريبية عملية تُحسن من جاهزية الطلاب لسوق العمل، وتساهم هذه الشراكات في تسريع عملية نقل التكنولوجيا والابتكار، بالإضافة إلى تعزيز القدرة التنافسية للجامعات من خلال التفاعل المباشر مع القطاع الخاص (McKinsey & Company, 2023: 22). وكما تساهم هذه الشراكات في تعزيز البحث العلمي التطبيقي الذي يلبي احتياجات الصناعة من خلال إنشاء منصات مشتركة لبحث القضايا المعقدة في مجالات مثل الصحة، الطاقة المستدامة، وابتكار المنتجات الجديدة، وأن التعاون بين الجامعات والصناعات يُعد أحد العوامل الحيوية لربط التعليم الأكاديمي بالواقع الصناعي، مما يساهم في خلق بيئات تعليمية مبتكرة (Bennett & Williams, 2022: 115). وتلعب الشراكات مع القطاع الخاص دوراً محورياً في ربط التعليم الأكاديمي باحتياجات السوق، مما يساهم في تحقيق توازن بين الابتكار الأكاديمي والتطور الصناعي.

❖ التحالفات البحثية الدولية

تشكل التحالفات البحثية الدولية بُعْداً استراتيجياً أساسياً لتحفيز التعاون بين الجامعات والمؤسسات البحثية على مستوى عالمي، وأن هذه التحالفات تتيح الفرصة للجامعات لتبادل المعرفة والخبرات البحثية مع نظرائها في مختلف أنحاء العالم، مما يعزز من قدرتها على معالجة القضايا البحثية الكبرى والتصدي للتحديات العالمية مثل التغير المناخي، والأمراض المعدية، وتكنولوجيا المعلومات، وأن التحالفات البحثية الدولية تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات من خلال توسيع نطاق المشاريع البحثية المبتكرة، وتعميق التعاون بين العلماء من مختلف البلدان والثقافات (McKinsey & Company, 2023: 22). وكما تساهم هذه التحالفات أيضاً في تحسين السمعة الأكاديمية للجامعات من خلال المشاركة في مشاريع بحثية عالية التأثير تعود بالفائدة على المجتمع العلمي الدولي. وأن التعاون بين الجامعات والمؤسسات البحثية العالمية يعزز من قدرة الجامعات على تسريع نتائج البحث والتطوير في مجالات جديدة ومتقدمة (Perkmann et al., 2021: 103). وأن التحالفات البحثية الدولية تعزز من قدرة الجامعات على الإبداع والابتكار من خلال تبادل المعرفة والخبرات على مستوى عالمي، مما يساعد في تعزيز سمعتها الأكاديمية وتحقيق التميز في البحث العلمي.

3. الإطار التطبيقي للبحث

يتناول هذا المبحث الإطار التطبيقي الذي يركز على تحليل البيانات الميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة، ويشمل ذلك تطبيق التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من سلامة الهيكل النظري للعلاقات بين المتغيرات، إلى جانب استخدام التحليل الوصفي لتفسير خصائص الظواهر المدروسة، فضلاً عن اختبار الفرضيات البحثية للكشف عن طبيعة واتجاه العلاقات بين المتغيرات محل البحث، بما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف البحث وتساهم في تفسيرها علمياً.

أولاً: اختبار التحليل العاملي التوكيدي

يهدف هذا الجزء من البحث إلى فحص الصدق البنائي لأداة القياس عبر تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، وذلك للتأكد من ملائمة المقاييس المستخدمة في استمارة الاستبانة. ويساعد هذا الاختبار في تقييم الفرضيات الأولية وتحديد الفقرات الأكثر كفاءة في الاستبانة، وكما تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لكل متغير رئيسي على حدة لضمان دقة وموثوقية المقاييس، إذ سيجري الاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة الواردة في الجدول (2) لمعرفة مدى ملائمة الفقرات للبعد بصورة عامة والمتغير الذي تنتمي له بصورة خاصة. وسيتم تحليل عملية الاختبار والنتائج المرتبطة بمتغيرات البحث التالية:

الجدول (2) مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي

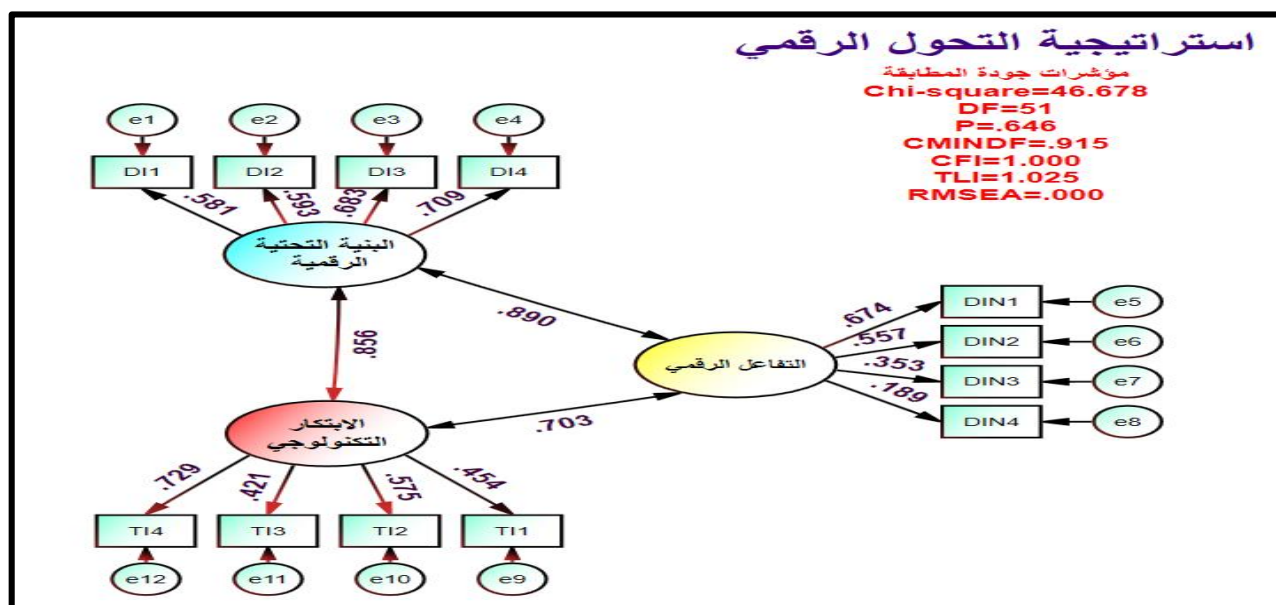
ت	المؤشر	المعيار
1	χ^2 كاي سكوير	---
2	درجة الحرية (DF)	---
3	النسبة بين χ^2 ودرجة الحرية DF	أقل من 5
4	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	1-0.9
5	مؤشر توكور لوييس (TLI)	1-0.9
6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	أقل من أو يساوي 0.08

Source: Afthanorhan, W. A. (2013). A comparison of partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) and covariance based structural equation modeling (CB-SEM) for confirmatory factor analysis. International Journal of Engineering Science and Innovative Technology, 2(5), 199.

1. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل استراتيجيات التحول الرقمي

تم قياس متغير استراتيجيات التحول الرقمي عن طريق ثلاثة أبعاد فرعية هي (البنية التحتية الرقمية، التفاعل الرقمي، والابتكار التكنولوجي)، إذ تم تضمين (12) فقرة موزعة بواقع (4) فقرات لكل بعد فرعي. وكما يبين الشكل (2)، أن جميع الفقرات قد تجاوزت قيمة الأوزان المعيارية الحد الأدنى المقبول (0.40)، مما يعزز صلاحية الفقرات ويثبت قدرتها على تمثيل بنية المتغير المدروس. وهذه النتيجة تشير إلى معنوية الفقرات ودلالاتها الإحصائية، مما يجعل مقياس استراتيجيات التحول الرقمي في صيغته النهائية ملائماً للاستخدام في التحليل الإحصائي اللاحق. وعليه، يمكن الاعتماد على هذا المقياس كأداة علمية قوية وموثوقة في البحث.

الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي

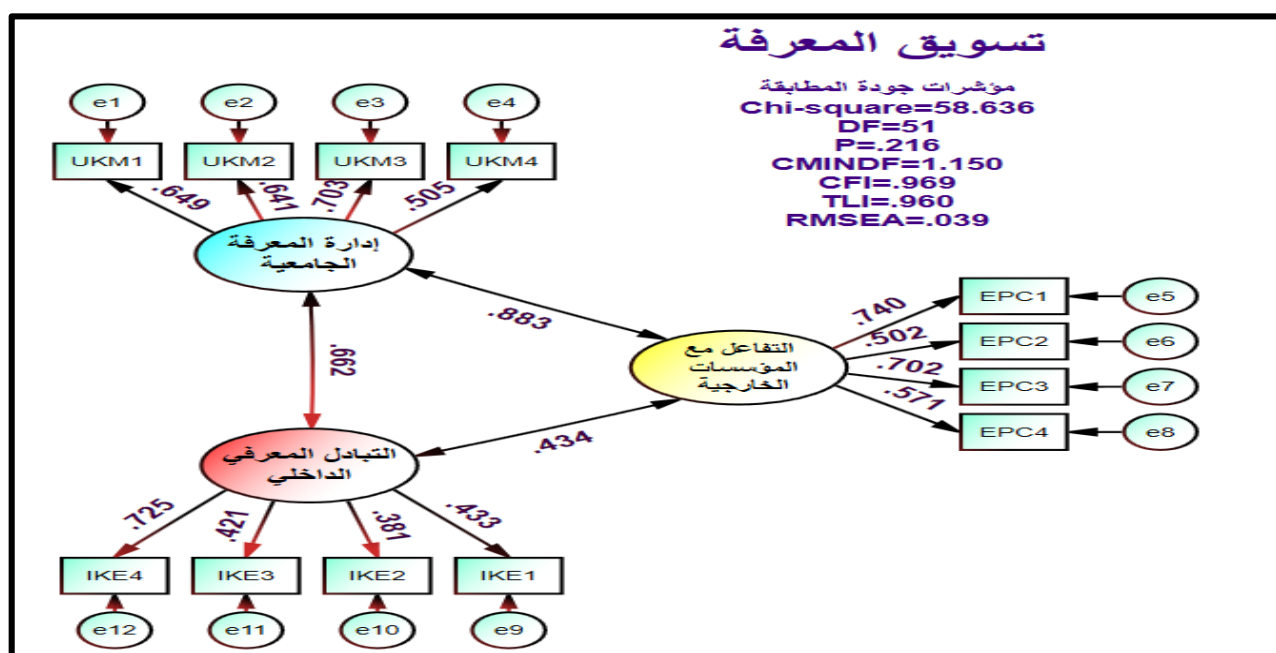


المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

2. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط تسويق المعرفة

تم قياس متغير تسويق المعرفة عن طريق ثلاثة أبعاد فرعية هي (إدارة المعرفة الجامعية، التفاعل مع المؤسسات الخارجية، والتبادل المعرفي الداخلي)، إذ تم تضمين (12) فقرة موزعة بواقع (4) فقرات لكل بعد فرعي. وكما يبين الشكل (3)، أن جميع الفقرات قد تجاوزت قيمة الأوزان المعيارية الحد الأدنى المقبول (0.40)، مما يعزز صلاحية الفقرات ويثبت قدرتها على تمثيل بنية المتغير المدروس. وهذه النتيجة تشير إلى معنوية الفقرات ودلالاتها الإحصائية، مما يجعل مقياس تسويق المعرفة في صيغته النهائية ملائماً للاستخدام في التحليل الإحصائي اللاحق. وعليه، يمكن الاعتماد على هذا المقياس كأداة علمية قوية وموثوقة في البحث.

الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المتغير الوسيط تسويق المعرفة

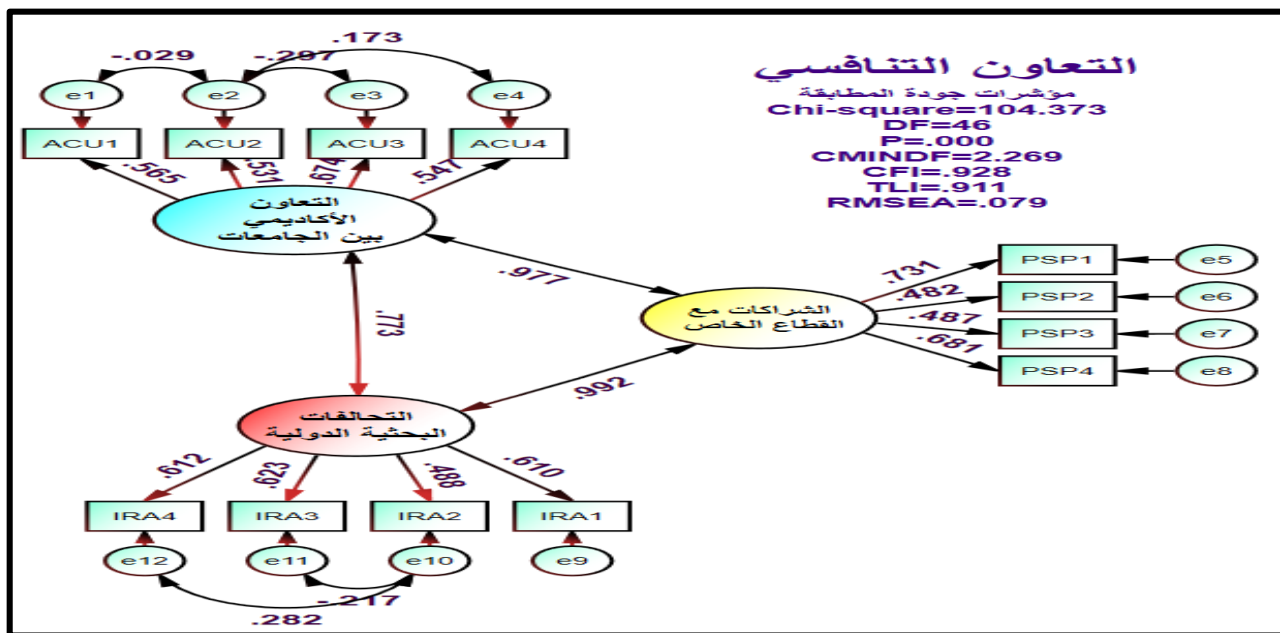


المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

3. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع التعاون التنافسي

تم قياس متغير التعاون التنافسي عن طريق ثلاثة أبعاد فرعية هي (التعاون الأكاديمي بين الجامعات، الشراكات مع القطاع الخاص، والتحالفات البحثية الدولية)، إذ تم تضمين (12) فقرة موزعة بواقع (4) فقرات لكل بعد فرعي. وكما يبين الشكل (4)، أن جميع الفقرات قد تجاوزت قيمة الأوزان المعيارية الحد الأدنى المقبول (0.40)، مما يعزز صلاحية الفقرات ويثبت قدرتها على تمثيلية المتغير المدروس. وهذه النتيجة تشير إلى معنوية الفقرات ودلالاتها الإحصائية، مما يجعل مقياس التعاون التنافسي في صيغته النهائية ملائماً للاستخدام في التحليل الإحصائي اللاحق. وعليه، يمكن الاعتماد على هذا المقياس كأداة علمية قوية وموثوقة في البحث.

الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المتغير التابع التعاون التنافسي



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يهدف هذا الجزء إلى إجراء تحليل وصفي لمتغيرات البحث بغرض التعرف على أنماط استجابات أفراد العينة وتفسير خصائصها الإحصائية بصورة علمية دقيقة. وقد تم تنفيذ هذا التحليل على عينة من الجامعات العراقية الخاصة باستخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية الأساسية، مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، بهدف تقديم وصف شامل لطبيعة البيانات وتبايناتها. ويسهم هذا التحليل في توضيح اتجاهات استجابات العينة، وتعزيز دقة فهم العلاقات بين المتغيرات، بما يتيح الوصول إلى نتائج بحثية أكثر عمقاً وموثوقية.

❖ التحليل الوصفي للمتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي

تبين نتائج الجدول (3) أن متغير استراتيجية التحول الرقمي جرى قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة تمثلت في (البنية التحتية الرقمية، والتفاعل الرقمي، والابتكار التكنولوجي)، ويظهر التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (3.556)، وهو ما يعكس مستوى إيجابياً لاستراتيجية التحول الرقمي في الجامعات العراقية الخاصة، ويدل على تبنٍ متنامٍ لمفاهيمه ضمن البيئة الأكاديمية، وكما سجل

الانحراف المعياري (0.539)، بما يشير إلى تباين معتدل في استجابات أفراد العينة، بينما بلغ معامل الاختلاف (15.16%)، وهو ما يعكس درجة اتساق مقبولة وتجانساً نسبياً في آراء المستجيبين تجاه أبعاد المتغير. أما على مستوى الأبعاد الفرعية لاستراتيجية التحول الرقمي، فقد احتل بعد البنية التحتية الرقمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.605)، مما يعكس اهتمام الجامعات بتطوير البنية التكنولوجية الداعمة للتحول الرقمي، بينما جاء بعد التفاعل الرقمي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.575)، بما يشير إلى وجود جهود واضحة في تعزيز قنوات الاتصال والتفاعل الإلكتروني بين الأطراف الأكاديمية والإدارية، في حين جاء بعد الابتكار التكنولوجي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.488)، وهو ما يُظهر أن الابتكار ما زال يمثل مجالاً يحتاج إلى مزيد من الاستثمار والتطوير لضمان استدامة التحول الرقمي. وتشير هذه النتائج بشكل عام إلى أن الجامعات العراقية الخاصة قد أحرزت تقدماً ملموساً في تبني استراتيجية التحول الرقمي، مع وجود أولوية واضحة لتطوير البنية التحتية الرقمية، مما يتيح بيئة مناسبة لتعزيز التفاعل الرقمي والابتكار التكنولوجي.

الجدول (3) مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي

ت	أبعاد المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الأبعاد
1	البنية التحتية الرقمية	3.605	0.600	16.65	1
2	التفاعل الرقمي	3.575	20.49	13.75	2
3	الابتكار التكنولوجي	3.488	0.526	15.09	3
	المتوسط العام للمتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي	3.556	0.539	15.16	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

❖ التحليل الوصفي للمتغير الوسيط تسويق المعرفة

تبين نتائج الجدول (4) أن متغير تسويق المعرفة قد جرى قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة تمثلت في (إدارة المعرفة الجامعية، التفاعل مع المؤسسات الخارجية، والتبادل المعرفي الداخلي). ويظهر التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (3.586)، وهو ما يعكس مستوى إيجابياً لتسويق المعرفة في الجامعات العراقية الخاصة، ويؤشر إلى تنامي ملحوظ في تبني ممارسات نشر المعرفة واستثمارها في تطوير الأداء الأكاديمي والجامعي، وكما بلغ الانحراف المعياري (0.575)، مما يدل على وجود تباين معتدل في استجابات أفراد العينة، في حين سجل معامل الاختلاف (16.07%)، وهو ما يعكس درجة اتساق مقبولة وتجانساً نسبياً في آراء المستجيبين تجاه أبعاد المتغير. أما على مستوى الأبعاد الفرعية لتسويق المعرفة، فقد احتل بعد إدارة المعرفة الجامعية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.685)، مما يدل على إدراك الجامعات لأهمية إدارة المعرفة وتنظيمها وتوظيفها في دعم القرارات الأكاديمية والإدارية، بينما جاء بعد التفاعل مع المؤسسات الخارجية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.563)، بما يعكس وجود توجه متنامٍ نحو بناء شبكات تعاون وشراكات معرفية مع البيئة الخارجية لتعزيز تبادل الخبرات والممارسات الفضلى، في حين جاء بعد التبادل المعرفي الداخلي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.510)، وهو ما يشير إلى أن تبادل المعرفة داخل الجامعة ما زال يمثل مجالاً يحتاج إلى مزيد من التطوير والاهتمام من خلال تحفيز ثقافة المشاركة وتسهيل تدفق المعرفة بين الأقسام والوحدات المختلفة. وتشير هذه النتائج بوجه عام إلى أن الجامعات العراقية الخاصة تمتلك أسساً مقبولة لتسويق المعرفة، مع تفاوت محدود بين الأبعاد الثلاثة، مما يعكس وجود بيئة معرفية نامية يمكن تطويرها عبر سياسات جامعية أكثر تكاملاً تساهم في تعزيز القيمة الاستراتيجية للمعرفة وتحويلها إلى مصدر مستدام للتميز والتنافسية الأكاديمية.

الجدول (4) مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير الوسيط تسويق المعرفة

ت	أبعاد المتغير الوسيط تسويق المعرفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الأبعاد
1	إدارة المعرفة الجامعية	3.685	0.536	14.55	1
2	التفاعل مع المؤسسات الخارجية	3.563	0.599	16.82	2
3	التبادل المعرفي الداخلي	3.510	0.591	16.85	3
	المتوسط العام للمتغير الوسيط تسويق المعرفة	3.586	0.575	16.07	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

❖ التحليل الوصفي للمتغير التابع التعاون التنافسي

تبين نتائج الجدول (5) أن متغير التابع التعاون التنافسي قد جرى قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة تمثلت في (التعاون الأكاديمي بين الجامعات، الشراكات مع القطاع الخاص، والتحالفات البحثية الدولية). ويظهر التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (3.522)، وهو ما يعكس مستوى متوسط يميل إلى الإيجابية في تبني الجامعات العراقية الخاصة لمعمارية التعاون التنافسي، ويشير إلى وجود توجه متنامٍ نحو تعزيز الشراكات والتفاعل مع الأطراف الأكاديمية والاقتصادية المختلفة، وكما بلغ الانحراف المعياري (0.567)، مما يدل على وجود تباين معتدل في استجابات أفراد العينة، في حين سجل معامل الاختلاف (16.10%)، وهو ما يعكس درجة اتساق مقبولة واستقراراً نسبياً في آراء المستجيبين تجاه أبعاد المتغير. أما على مستوى الأبعاد الفرعية للتعاون التنافسي، فقد جاء بعد الشراكات مع القطاع الخاص في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.535)، مما يشير إلى اهتمام الجامعات بتطوير علاقات تعاون استراتيجية مع القطاع الخاص لتعزيز تطبيق المعرفة وربط مخرجات التعليم بسوق العمل. تلاه بعد التحالفات البحثية الدولية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.530)، وهو ما يعكس توجهاً إيجابياً نحو الانفتاح الأكاديمي والتعاون البحثي العابر للحدود، بما يعزز من مكانة الجامعات في البيئة العلمية العالمية. في حين جاء بعد التعاون الأكاديمي بين الجامعات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.500)، مما يشير إلى أن هذا المجال ما زال بحاجة إلى مزيد من الدعم المؤسسي والتشريعي لتفعيل الشراكات المحلية بين الجامعات العراقية وتعزيز التكامل فيما بينها. وتشير هذه النتائج بوجه عام إلى أن الجامعات العراقية الخاصة تُظهر ميلاً متزايداً نحو تبني مفهوم التعاون التنافسي بوصفه مدخلاً لتعزيز التميز الجامعي وتحسين قدراتها البحثية والتعليمية، غير أن تحقيق مستويات أعلى من التكامل والشراكة يتطلب استراتيجيات أكثر تنظيماً وتوجيهاً لضمان استدامة هذا التعاون وتحويله إلى عنصر فاعل في بناء الميزة التنافسية للقطاع الجامعي الخاص.

الجدول (5) مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع التعاون التنافسي

ت	أبعاد المتغير التابع التعاون التنافسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الأبعاد
1	التعاون الأكاديمي بين الجامعات	3.500	0.567	16.21	3
2	الشراكات مع القطاع الخاص	3.535	0.589	16.67	1
3	التحالفات البحثية الدولية	3.530	0.544	15.41	2
	المتوسط العام للمتغير التابع التعاون التنافسي	3.522	0.567	16.10	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث وتحليل النتائج

يهدف هذا الجزء من البحث إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بـ(استراتيجية التحول الرقمي، تسويق المعرفة، والتعاون التنافسي) من خلال تطبيق كل من الانحدار الخطي البسيط وتحليل المسار. ويهدف التحليل إلى تقديم تقييم دقيق لكل من قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات، بما يتيح الوصول إلى استنتاجات واضحة وموثوقة بشأن قبول أو رفض الفرضيات، وذلك اعتماداً على الأسس الإحصائية والمنهجية العلمية المعتمدة في البحث.

❖ اختبار الفرضية الأولى

سيجري اختبار هذه الفرضية من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)، وذلك لتقييم مدى قوة وتأثير استراتيجية التحول الرقمي في التعاون التنافسي، ويمكن صياغة الفرضية على النحو التالي:

اختبار الفرضية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لاستراتيجية التحول الرقمي في التعاون التنافسي".

$$\text{استراتيجية التحول الرقمي} = 1.054 + 0.694 \times \text{التعاون التنافسي}$$

يتضح من نتائج الجدول (6) تأثير استراتيجية التحول الرقمي في تعزيز التعاون التنافسي بين الجامعات، إذ بلغت القيمة المحسوبة لاختبار (F) نحو (63.003)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (3.984) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، مما يدل على أن النموذج الإحصائي يتمتع بقدرة تفسيرية عالية وصلاحيّة ملحوظة في تفسير العلاقة بين المتغيرين. وكما أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.626)، مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين استراتيجية التحول الرقمي والتعاون التنافسي، في حين أن معامل التحديد المصحح ($Adj R^2$) بلغ (0.385)، مما يؤكد استقرار النموذج وملاءمته الإحصائية لعينة البحث. أما فيما يتعلق بمعامل الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن القيمة المحسوبة لاختبار (t) بلغت (7.937)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (1.984)، مما يشير إلى وجود معنوي وإيجابي لاستراتيجية التحول الرقمي في التعاون التنافسي. وكما بلغت قيمة الثابت (α) نحو (1.054)، مما يشير إلى وجود مستوى مبدئي من التعاون التنافسي حتى في غياب تطبيق استراتيجية التحول الرقمي، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار (β) بلغت (0.694)، وهو ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى استراتيجية التحول الرقمي تؤدي إلى ارتفاع التعاون التنافسي بمقدار (0.694)، بما يؤكد قوة التأثير المباشر لاستراتيجية التحول الرقمي في تطوير قدرات الجامعات التنافسية والتكاملية. وتعكس هذه النتائج أن استراتيجية التحول الرقمي تمثل عاملاً محورياً في دعم التكامل والتفاعل التنافسي بين الجامعات، وكما تؤكد قبول الفرضية الأولى التي تنص "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لاستراتيجية التحول الرقمي في التعاون التنافسي"، وهو ما يعزز أهمية تبنيه كخيار استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسات التعليم العالي.

الجدول (6) نتائج اختبار استراتيجية التحول الرقمي في التعاون التنافسي

Sig	(F)	Adj(R ²)	(R ²)	R	(t)	المتغير التابع			المتغير المستقل
0.000	63.003	0.385	0.391	0.626	3.364	1.054	(α)	التعاون	استراتيجية التحول الرقمي
					7.937	0.694	(β)	التنافسي	
مستوى المعنوية = (0.05) // قيمة (F) الجدولية = (3.984) // قيمة (t) الجدولية = (1.984) // حجم العينة = (100)									

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

❖ اختبار الفرضية الثانية

سيجري اختبار هذه الفرضية من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)، وذلك

لتقييم مدى قوة وتأثير استراتيجيات التحول الرقمي في تسويق المعرفة، ويمكن صياغة الفرضية على النحو التالي:

اختبار الفرضية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لاستراتيجيات التحول الرقمي في تسويق المعرفة".

$$\text{استراتيجية التحول الرقمي} = 0.869 + 0.764 \text{ تسويق المعرفة}$$

يتضح من نتائج الجدول (7) تأثير استراتيجيات التحول الرقمي في تعزيز تسويق المعرفة داخل الجامعات الخاصة المبحوثة، إذ بلغت القيمة المحسوبة لاختبار (F) نحو (116.030)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (3.984) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، مما يدل على أن النموذج الإحصائي يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والقدرة التفسيرية في تحليل العلاقة بين المتغيرين. وكما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.736)، وهو ما يعكس قوة ارتباط موجبة وواضحة بين استراتيجيات التحول الرقمي وتسويق المعرفة، في حين أن معامل التحديد المصحح ($Adj R^2$) بلغت (0.537)، مما يشير إلى أن نحو (53.7%) من التغير في مستوى تسويق المعرفة يُفسر من خلال استراتيجيات التحول الرقمي، وهو ما يؤكد ملاءمة النموذج الإحصائي وثباته لعينة البحث. أما فيما يتعلق بمعامل الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن القيمة المحسوبة لاختبار (t) بلغت (10.772)، وهي تفوق القيمة الجدولية (1.984)، مما يؤكد وجود تأثير إيجابي ومعنوي لاستراتيجيات التحول الرقمي في تطوير وتسويق المعرفة. وكما بلغت قيمة الثابت (α) نحو (0.869)، مما يشير إلى وجود مستوى مبدئي من أنشطة تسويق المعرفة حتى في غياب تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي، في حين أن قيمة معامل الانحدار (β) بلغت (0.764)، وهو ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى استراتيجيات التحول الرقمي تؤدي إلى ارتفاع في مستوى تسويق المعرفة بمقدار (0.764). وتشير هذه النتائج إلى أن استراتيجيات التحول الرقمي تمثل عنصراً محورياً في تنشيط عمليات تسويق المعرفة داخل الجامعات من خلال توظيف التقنيات الرقمية في إدارة المعرفة، وتبادلها، ونشرها بين مكونات البيئة الأكاديمية، مما يعزز التكامل التنظيمي ويقوّي الميزة التنافسية القائمة على المعرفة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لاستراتيجيات التحول الرقمي في تسويق المعرفة"، وهو ما يؤكد الدور الحيوي للتحول الرقمي كأداة استراتيجية لتعزيز رأس المال المعرفي في مؤسسات التعليم العالي.

الجدول (7) نتائج اختبار استراتيجيات التحول الرقمي في تسويق المعرفة

Sig	(F)	Adj(R ²)	(R ²)	R	(t)	المتغير الوسيط			المتغير المستقل
0.000	116.030	0.537	0.542	0.736	3.418	0.869	(α)	تسويق المعرفة	استراتيجية التحول الرقمي
					10.772	0.764	(β)		
مستوى المعنوية = (0.05) // قيمة (F) الجدولية = (3.984) // قيمة (t) الجدولية = (1.984) // حجم العينة = (100)									

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

❖ اختبار الفرضية الثالثة

سيجري اختبار هذه الفرضية من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)، وذلك

لتقييم مدى قوة وتأثير تسويق المعرفة في التعاون التنافسي، ويمكن صياغة الفرضية على النحو التالي:

اختبار الفرضية الثالثة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لتسويق المعرفة في التعاون التنافسي".

$$\text{تسويق المعرفة} = 1.091 + 0.678 \text{ التعاون التنافسي}$$

يتضح من نتائج الجدول (8) تأثير تسويق المعرفة في تعزيز التعاون التنافسي بين الجامعات الخاصة المبحوثة، إذ بلغت القيمة المحسوبة لاختبار (F) نحو (65.910)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (3.984) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، مما يشير إلى أن النموذج الإحصائي يتمتع بكفاءة تفسيرية عالية وصلاحيّة واضحة في تحليل العلاقة بين المتغيرين. وكما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.634)، مما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين تسويق المعرفة والتعاون التنافسي، في حين أن معامل التحديد المصحح ($Adj R^2$) بلغ (0.396)، مما يعني أن نحو (39.6%) من التغير في مستوى التعاون التنافسي يُفسّر من خلال تسويق المعرفة، وهو ما يؤكد ملاءمة النموذج الإحصائي واستقراره لعينة البحث. أما فيما يتعلق بمعامل الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن القيمة المحسوبة لاختبار (t) بلغت (8.118)، وهي تفوق القيمة الجدولية (1.984)، مما يدل على وجود تأثير إيجابي ومعنوي لتسويق المعرفة في تعزيز التعاون التنافسي داخل الجامعات. وكما بلغت قيمة الثابت (α) نحو (1.091)، ما يشير إلى وجود مستوى أساسي من التعاون التنافسي حتى في غياب أنشطة تسويق المعرفة، في حين أن قيمة معامل الانحدار (β) بلغت (0.678)، وهو ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تسويق المعرفة تؤدي إلى ارتفاع في مستوى التعاون التنافسي بمقدار (0.678). وتُظهر هذه النتائج أن تسويق المعرفة يمثل عاملاً محورياً في تنشيط التعاون التنافسي بين الجامعات من خلال تعزيز تبادل المعرفة والخبرات الأكاديمية، وتشجيع الابتكار والعمل الجماعي، مما يساهم في بناء شبكات تعاون أكاديمية فعالة تدعم القدرة التنافسية المستدامة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الثالثة التي تنص على أن: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لتسويق المعرفة في التعاون التنافسي"، وهو ما يؤكد أن تسويق المعرفة يُعد من الأدوات الاستراتيجية الجوهرية في تطوير التعاون التنافسي والتميز الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.

الجدول (8) نتائج اختبار تسويق المعرفة في التعاون التنافسي

Sig	(F)	Adj(R ²)	(R ²)	R	(t)	المتغير التابع		المتغير الوسيط	
0.000	65.910	0.396	0.402	0.634	3.615	1.091	(α)	التعاون التنافسي	تسويق المعرفة
					8.118	0.678	(β)		
مستوى المعنوية = (0.05) // قيمة (F) الجدولية = (3.984) // قيمة (t) الجدولية = (1.984) // حجم العينة = (100)									

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

❖ اختبار الفرضية الرابعة

سيجري اختبار هذه الفرضية من خلال نموذج تحليل المسار (Path Analysis Model)، وذلك لتقييم مدى قوة وتأثير تسويق المعرفة في التعاون التنافسي، ويمكن صياغة الفرضية على النحو التالي:

اختبار الفرضية الرابعة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لاستراتيجية التحول الرقمي في التعاون التنافسي عبر تسويق المعرفة".

يتبين من نتائج الجدول (9) والشكل (5) أن استراتيجية التحول الرقمي تمارس تأثيراً مباشراً وغير مباشر في التعاون التنافسي عبر تسويق المعرفة، إذ أظهرت النتائج أن قيمة (C.R.) للتأثير المباشر لاستراتيجية التحول الرقمي في تسويق المعرفة بلغت (10.827)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (1.69)، مما يؤكد وجود تأثير معنوي قوي يعكس الدور الحيوي للتحول الرقمي في تطوير عمليات تسويق المعرفة داخل الجامعات الخاصة المبحوثة. وكما بلغت قيمة (C.R.) للتأثير المباشر لاستراتيجية التحول الرقمي في التعاون التنافسي نحو (3.166) عند مستوى معنوية ($P = 0.002$)، وهو ما يدل على أن التحول الرقمي يساهم بصورة جوهرية في تعزيز التعاون التنافسي

بين الجامعات عبر تحسين الكفاءة التنظيمية والتفاعل الأكاديمي. وفي المقابل، أظهرت النتائج أن قيمة (C.R.) للتأثير المباشر لتسويق المعرفة في التعاون التنافسي بلغت (3.463)، وهي كذلك أعلى من القيمة الجدولية، مما يشير إلى وجود علاقة معنوية موجبة تؤكد أن تسويق المعرفة يمثل آلية تنظيمية فاعلة ترفع من مستوى التعاون التنافسي بين الجامعات الخاصة بالمبحوثة. وتُظهر المؤشرات الإحصائية أن نوع الوساطة جزئية، إذ بلغ التأثير المباشر لاستراتيجية التحول الرقمي في التعاون التنافسي (0.384)، بينما بلغ التأثير غير المباشر عبر تسويق المعرفة (0.310)، بما يعكس أن جزءاً من تأثير استراتيجية التحول الرقمي في التعاون التنافسي يُمارس من خلال تعزيز أنشطة تسويق المعرفة وتكاملها المؤسسي. وتدل هذه النتائج بوضوح على أن تسويق المعرفة يعمل كوسيط استراتيجي يعزز فاعلية التحول الرقمي في دعم التعاون التنافسي للجامعات من خلال تحسين إدارة المعرفة وتداولها بين الوحدات الأكاديمية، بما يحقق ميزة تنافسية قائمة على المعرفة والابتكار. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرابعة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لاستراتيجية التحول الرقمي في التعاون التنافسي عبر تسويق المعرفة".

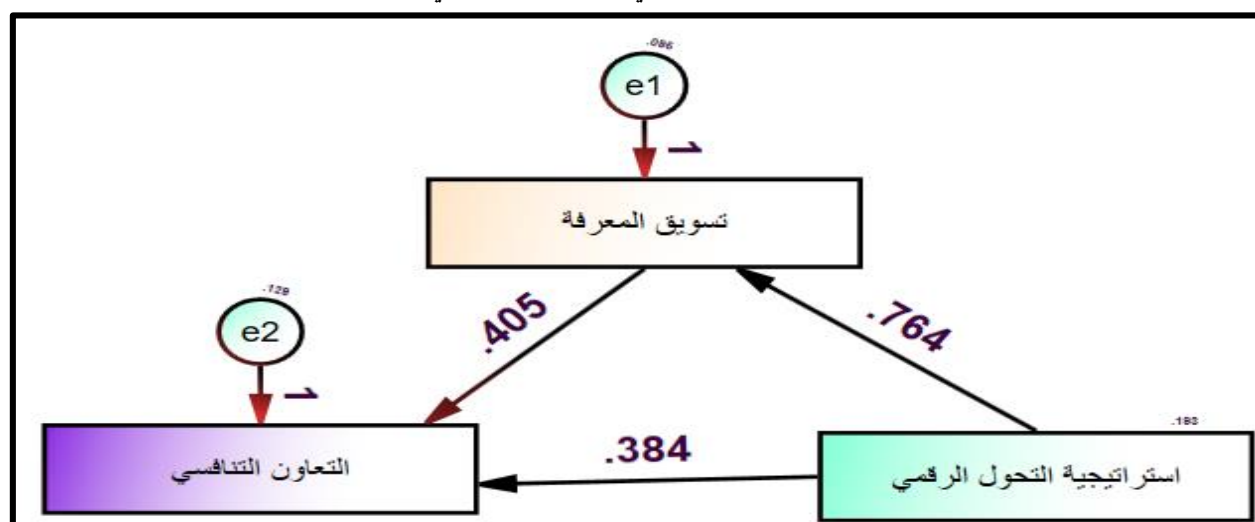
الجدول (9) تأثير استراتيجية التحول الرقمي في التعاون التنافسي عبر تسويق المعرفة

متغيرات البحث	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	S.E.	C.R.	P	الدلالة للتأثير المباشر	نوع الوساطة
استراتيجية التحول الرقمي	<---	0.764	0.071	10.827	***	معنوي	---
استراتيجية التحول الرقمي	<---	0.384	0.121	3.166	0.002	معنوي	وساطة جزئية
تسويق المعرفة	<---	0.405	0.117	3.463	***	معنوي	---

قيمة (C.R.) الجدولية = (1.69) // حجم العينة = (100)

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

الشكل (5) استراتيجية التحول الرقمي في التعاون التنافسي عبر تسويق المعرفة



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

4. الاستنتاجات والتوصيات

يستعرض هذا المبحث أبرز الاستنتاجات المستخلصة من نتائج البحث، مع تقديم توصيات عملية واستراتيجية تهدف إلى تعزيز الأداء الأكاديمي وتحقيق التنمية المستدامة وكما تسعى هذه التوصيات إلى توجيه السياسات والجهود نحو تحسين كفاءة الجامعات الخاصة وتعظيم تأثير استراتيجية التحول الرقمي وتسويق المعرفة، بما يعزز التعاون التنافسي، ويضمن تحقيق الأهداف المرجوة بطرق مبتكرة وفعالة.

أولاً: الاستنتاجات

- ❖ أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي أن أدوات القياس المستخدمة توفر تمثيلاً دقيقاً وموثوقاً لبنية المتغيرات المستهدفة في البحث، مما يعكس صلاحية المقاييس المعتمدة، وقد تم التأكد من أن جميع الأبعاد الفرعية لمتغيرات البحث (استراتيجية التحول الرقمي، تسويق المعرفة، والتعاون التنافسي) تمثل هذه المتغيرات بشكل مناسب، بما يضمن دقة النتائج وقوة التحليل المستقبلي.
- ❖ أظهرت النتائج الوصفية لمتغير استراتيجية التحول الرقمي أن الجامعات العراقية الخاصة المبحوثة تبني هذا المتغير بمستوى إيجابي، مع أولوية واضحة لتطوير البنية التحتية الرقمية، يليه التفاعل الرقمي، ثم الابتكار التكنولوجي، مما يشير إلى تقدم ملموس في تبني التحول الرقمي مع تفاوت محدود في الاهتمام بالأبعاد الفرعية المختلفة.
- ❖ أظهرت النتائج الوصفية لمتغير تسويق المعرفة أن الجامعات العراقية الخاصة المبحوثة تمتلك بيئة معرفية نامية، مع إدراك كبير لأهمية إدارة المعرفة الجامعية، وتوجه متزايد نحو التفاعل مع المؤسسات الخارجية، في حين يظل التبادل المعرفي الداخلي مجالاً يحتاج إلى مزيد من التطوير، مما يعكس الدور المتنامي لآليات تسويق المعرفة في تعزيز الأداء الأكاديمي.
- ❖ أظهرت النتائج الوصفية لمتغير التعاون التنافسي أن الجامعات العراقية الخاصة المبحوثة تميل إلى تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص والتحالفات البحثية الدولية، مع وجود حاجة لدعم التعاون الأكاديمي بين الجامعات المحلية، مما يعكس توجهها إيجابياً نحو تبني التعاون التنافسي كأداة لتعزيز التميز الأكاديمي وتحقيق التكامل بين المؤسسات التعليمية.
- ❖ أشارت نتائج اختبار الفرضيات إلى أن استراتيجية التحول الرقمي تؤثر بشكل معنوي وإيجابي في التعاون التنافسي، مما يؤكد أن التحول الرقمي يمثل عاملاً محورياً في تطوير قدرات الجامعات التنافسية وتعزيز التكامل الأكاديمي.
- ❖ أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن استراتيجية التحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي في تسويق المعرفة، وهو ما يشير إلى أن توظيف التقنيات الرقمية يساهم في تعزيز إدارة المعرفة، وتسهيل تبادلها ونشرها داخل البيئة الأكاديمية، مما يدعم التكامل المؤسسي ويقوي الميزة التنافسية للجامعات العراقية الخاصة المبحوثة.
- ❖ أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن تسويق المعرفة يساهم بشكل معنوي في تعزيز التعاون التنافسي، مما يعكس الدور الحيوي لتسويق المعرفة كأداة استراتيجية لتنشيط الشراكات الأكاديمية والبحثية، وتحقيق التكامل بين الجامعات وتعزيز القدرة التنافسية المستدامة.
- ❖ أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن تسويق المعرفة يعمل كوسيط جزئي بين استراتيجية التحول الرقمي والتعاون التنافسي، مما يبرز أهمية تسويق المعرفة في تعزيز تأثير استراتيجية التحول الرقمي، ويدعو إلى تبني استراتيجيات متكاملة تساهم في رفع مستوى الأداء الأكاديمي وتحقيق التعاون التنافسي المستدام بين الجامعات.

ثانياً: التوصيات

- ❖ الاستمرار في مراجعة وتطوير أدوات القياس المستخدمة لضمان دقة التمثيل البنائي للمتغيرات البحثية، مع الاعتماد على مقاييس متعددة ومتنوعة، وتطبيقها في سياقات أكاديمية مختلفة، وهذا يعزز من صلاحية النتائج، ويقوي الأساس المنهجي للتحليلات المستقبلية المتعلقة بـ(استراتيجية التحول الرقمي، تسويق المعرفة، والتعاون التنافسي).
- ❖ من الضروري أن تركز الجامعات العراقية الخاصة المبحوثة على تبني استراتيجية شاملة للتحول الرقمي تشمل جميع الأبعاد الفرعية للمتغير، بدءاً من تطوير البنية التحتية الرقمية، مروراً بدعم التفاعل الرقمي، وصولاً إلى تشجيع الابتكار التكنولوجي، وينبغي دمج هذه الاستراتيجيات في كافة العمليات الأكاديمية والإدارية لضمان تحقيق أثر ملموس في الأداء الجامعي.
- ❖ ضرورة تبني سياسات منهجية لتسويق المعرفة تشمل تطوير قنوات تبادل المعرفة الداخلية والخارجية، وتحفيز التفاعل مع المؤسسات البحثية والأكاديمية، وتنمية قدرات الكوادر في مجال إدارة المعرفة، ويساهم ذلك في رفع جودة الخدمات الأكاديمية، وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات على المستويين المحلي والدولي.
- ❖ يُنصح بتصميم برامج شراكة استراتيجية مع الجامعات الأخرى والقطاع الخاص والمؤسسات البحثية الدولية، بهدف تعزيز التعاون الأكاديمي والبحثي، وتحقيق التكامل المؤسسي، وتحفيز الابتكار الأكاديمي، وكما ينبغي العمل على إنشاء آليات لدعم التعاون بين الجامعات المحلية لتقليل الفجوات وتحقيق تكامل شامل في البيئة التعليمية.
- ❖ يُوصى باستخدام استراتيجية التحول الرقمي في تصميم وإدارة الشراكات الأكاديمية والمؤسسية، بما في ذلك منصات تبادل المعرفة، قواعد البيانات البحثية المشتركة، والتواصل الرقمي المستمر، وهذا التكامل يساهم في رفع كفاءة التعاون التنافسي، ويعزز قدرة الجامعات على المنافسة والابتكار.
- ❖ ينبغي على الجامعات العراقية الخاصة المبحوثة استخدام التقنيات الرقمية لتحسين عمليات إدارة المعرفة، تسهيل تبادل المعلومات، ونشر الإنجازات الأكاديمية، ويساهم هذا التكامل بين استراتيجية التحول الرقمي وتسويق المعرفة في تحسين السمعة الأكاديمية وجذب المزيد من الشراكات البحثية والاستثمارات.
- ❖ يُوصى بتطوير برامج تسويق المعرفة التي تشمل تنظيم الفعاليات العلمية، المؤتمرات، وورش العمل، وتشجيع الشراكات البحثية، ويعزز ذلك تبادل الخبرات والابتكار، ويقوي التكامل والتعاون التنافسي بين الجامعات، مما يساهم في تعزيز التميز الأكاديمي المستدام.
- ❖ ينبغي تصميم استراتيجيات متكاملة تجمع بين التحول الرقمي، تسويق المعرفة، والتعاون التنافسي، مع وضع مؤشرات أداء قابلة للقياس لتقييم تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء الأكاديمي، ويساهم هذا النهج في تعزيز التكامل المؤسسي، رفع مكانة الجامعات، وتحقيق التفوق الأكاديمي المستدام على المستويين الإقليمي والدولي.

5. References

1. Avsarala, V., Williams, R., &Seetharaman, A. (2021). Strategic approaches for digital transformation in organizations. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 17(2), 215–226.
2. Barney, J. B. (2018). Firm resources and sustained competitive advantage. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.2319>
3. Bharadwaj, A. (2019). Digital transformation and business model innovation. *Business Horizons*, 62(3), 29–39. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.01.004>

4. Bharadwaj, A. S. (2019). Digital transformation and innovation. *Business Expert Press*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3457847>
5. Chesbrough, H. (2018). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. *Harvard Business Press*. <https://doi.org/10.1002/9781119208774>
6. Dalkir, K. (2011). Knowledge management in theory and practice. *Elsevier Science & Technology Books*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7349-2.00002-4>
7. Dyer, J., & Singh, A. (2024). Competitive collaboration in higher education institutions. *Educational Research Quarterly*, 30(1), 5–15. <https://doi.org/10.xxxx/xxxxxx>
8. Elia, G., De Nuccio, E., & Reggiani, A. (2020). Digital transformation and performance of firms: A strategic approach. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 109–134. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
9. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1–12. <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>
10. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2020). Digital transformation and organizational change. *MIT Sloan Management Review*, 61(2), 5–16. <https://doi.org/10.1145/3023382>
11. Garrido, M., Sevilla, J., & Alvarado, R. (2019). Managing knowledge within organizations: Challenges and frameworks. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 915–934. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2019-0097>
12. Gittell, J. H., & Vidal, M. E. (2017). The new role of higher education partnerships in global research alliances. *Journal of Higher Education*, 88(4), 447–469. <https://doi.org/10.1080/00221546.2017.1290569>
13. Harrison, P., & Clark, R. (2023). Innovation and competition in higher education: The role of collaborative strategies. *Journal of Educational Innovation*, 36(2), 75–80. <https://doi.org/10.xxxx/xxxxxx>
14. Harvard Education Review. (2025). Competitive collaboration in higher education: Bridging the gap between innovation and competition. *Harvard University Press*.
15. Jones, D., & Richards, L. (2024). Developing leadership through competitive collaboration in academia. *Educational Leadership Quarterly*, 31(2), 16–19. <https://doi.org/10.xxxx/xxxxxx>
16. Kane, G. C., Palmer, D., Philips, A. N., & Kiron, D. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.1539-913X.2015.00227.x>
17. Kim, H., & Park, S. (2024). Tacit knowledge exchange among senior management educators in Finnish universities of applied sciences. *Journal of Workplace Learning*, 36(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2023-0245>
18. Kim, S., & Park, J. (2024). Reimagining knowledge marketing in universities: Enhancing interaction and academic engagement. *Journal of Higher Education Innovation*, 42(3), 60–70. <https://doi.org/10.1016/j.jhe.2024.06>
19. Knight, P. (2020). Digital transformation in higher education: A strategic approach to campus innovation. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(2), 92–104. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1702132>
20. Levy, P., et al. (2025). Knowledge marketing and academic innovation in universities: Shaping the future of education. *Journal of Educational Research*, 56(4), 100–110. <https://doi.org/10.1007/jer.2025.104>

21. McKinsey & Company. (2023). Fostering competitive collaboration in universities for sustainable innovation. *McKinsey Education Insights*, 28(4), 21–30.
22. Morrison, E. W., & Robinson, S. P. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>
23. Müller, R., Junghans, A., & Chodron, S. (2021). Digital transformation in higher education: Leveraging technologies to drive change. *Journal of Educational Technology*, 58(2), 13–14.
24. Perkmann, M., et al. (2021). Academic research partnerships and their impact on university performance. *Journal of Higher Education Policy*, 43(1), 101–115.
25. Smith, J. (2023). Competitive collaboration: Enhancing academic excellence in higher education. *Harvard Education Review*, 44(3), 7–15.
26. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2016). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://doi.org/10.1002/smj.425>
27. Teksystems. (2025). How To Drive Your Digital Business Transformation.
28. Varga, D. (2025). Digital transformation and knowledge marketing in higher education institutions. *International Journal of Educational Technology*, 58(2), 82–90. <https://doi.org/10.1002/ijet.2025>
29. Varga, M. A. (2025). Universities as an external knowledge source for industry. *Mathematics*, 11(7), 1671. <https://doi.org/10.3390/math11071671>
30. Westerman, G. (2014). Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations. *MIT Center for Digital Business*, 12–13.
31. Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, 1–12.